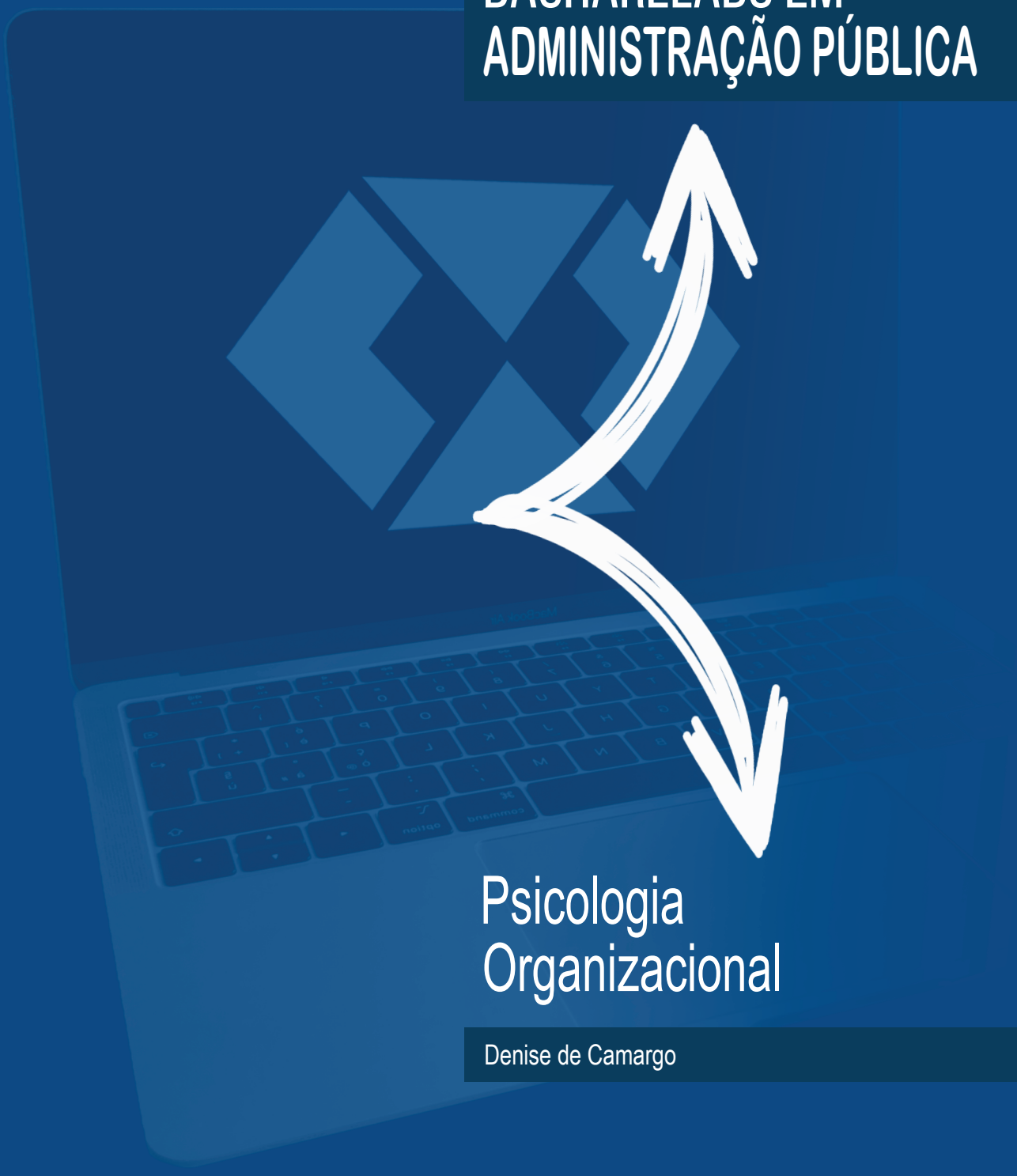
PNAP
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Psicologia Organizacional

Denise de Camargo

Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal
de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação
em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Psicologia Organizacional

Denise de Camargo

2021

Profa. Denise de Camargo

Possui licenciatura em Psicologia e curso de Formação de Psicólogos pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, mestrado e doutorado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1988 e 1997). Tem experiência na Formação de Psicólogos, Educadores e Pesquisadores no campo da Psicologia Social. Atua principalmente nos seguintes temas: emoção, atividade, aprendizagem, imaginação, psicologia do trabalho, histórico-cultural e atividade expressiva. Professora na Universidade Federal do Paraná e na Universidade Tuiuti do Paraná. Produtora de material para Educação a Distância. É autora dos livros: A Emoção e Escola e Emoção e Identidade, publicados pela Travessa dos Editores.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

C172p Camargo, Denise de
Psicologia organizacional / Denise de Camargo. – 3. ed. rev. ampl. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.
115 p.: il.

Bacharelado em Administração Pública
Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-7988-213-5

1. Psicologia organizacional - Estudo e ensino. 2. Administração de empresas. 3. Liderança. 4. Educação a distância. I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 65

Catalogação na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR | CAPES

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS
Universidade de Pernambuco | UPE

AUTOR DO CONTEÚDO
Denise de Camargo

EQUIPE TÉCNICA – UPE | NEAD

COORDENAÇÃO DO NEAD - UPE
Renato Medeiros de Moraes

COORDENAÇÃO DO PROJETO
Roberto Luiz Alves Torres

PROJETO GRÁFICO
José Marcos Leite Barros

EDITORAÇÃO
Anita Maria de Sousa
Aldo Barros e Silva Filho
Enifrance Vieira da Silva
Danilo Catão de Lucena

REVISÃO TEXTUAL
Maria Tereza Lapa Maymone de Barros
Geruza Viana da Silva

CAPA
José Marcos Leite Barros

PNAP
PROGRAMA NACIONAL
DE FORMAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 7

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL 11
Introdução ao Estudo da Psicologia Organizacional 11
Origem da Psicologia Organizacional 12
A Psicologia Organizacional no Brasil 29
O Campo de Ação da Psicologia Organizacional 31

CAPÍTULO 2 - O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO 45
O Indivíduo na Organização 45
Motivação 45
Percepção 59
Aprendizagem 67

CAPÍTULO 3 - O GRUPO NA ORGANIZAÇÃO 81
Liderança 81
Características do Líder 82
Teorias de Liderança 86
Processo de Socialização 89
O Grupo na Organização 94
Conflito nas Organizações 103

CONSIDERAÇÕES FINAIS 108

REFERÊNCIAS 109

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Profa. Denise de Camargo

Apresentação da Disciplina

Prezado estudante!

Você está iniciando a disciplina *Psicologia Organizacional*, que integra o curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), e tem como objetivo lhe:

- apresentarocampodeaçãoda Psicologia Organizacional;
- explicar as contribuições da Psicologia ao estudo das pessoas no contexto das organizações;
- evidenciar os principais conceitos e teorias que compõem o conteúdo programático;
- apontar a aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados; e
- demonstrar os conhecimentos da Psicologia Organizacional em sua vida pessoal e profissional.

O termo "mudança" vem sendo utilizado com frequência no campo da Administração; e nos últimos anos, tem sido a palavra de ordem. As transformações ocorrem em todos os setores. A tecnologia, o cenário econômico e político, as concorrências e as tendências do mercado são exemplos de forças que atuam promovendo mudanças. Hoje em dia as organizações enfrentam um ambiente dinâmico e precisam acompanhar esse novo cenário.

Não seria exagero afirmar que a mobilização das pessoas é fundamental para promover mudança. "Nada acontece sem as pessoas", é o que se fala diariamente nas organizações. Até porque estas, embora tenham propriedades físicas, como edifícios, escritórios e equipamentos, são agregados de pessoas que trabalham (ROBBINS, 1999). As ações organizacionais são ações de indivíduos combinados, e podem ser dinâmicas e promotoras de mudanças ou repetitivas e meras mantenedoras da situação atual.

Quando pedimos aos administradores que descrevam as dificuldades enfrentadas no desempenho do seu trabalho, fica ainda mais evidente

a importância das pessoas nas organizações. A primeira coisa que nos chama a atenção é que as respostas envolvem sempre pessoas. Os gestores relatam, por exemplo, entre outras dificuldades, os problemas que enfrentam na interação com elas; e falam da falta de motivação dos trabalhadores, dos conflitos entre estes quando trabalham em equipe e das dificuldades de comunicação, principalmente quando é necessário fazer mudanças no trabalho.

Por outro lado, quando pedimos aos trabalhadores que também descrevam os problemas que enfrentam no desenvolvimento do seu trabalho, as respostas, igualmente, incluem questões de interação pessoal e satisfação no trabalho. Eles falam da falta de autonomia para tomar decisões, da falta de reconhecimento do seu trabalho e muitas vezes se queixam do comportamento autoritário dos gestores. Tanto os administradores como os trabalhadores falam, cada um do seu lugar, da importância das relações entre pessoas para bom desempenho da organização.

Este componente curricular, *Psicologia Organizacional*, tratará de temas que ajudarão você a compreender melhor as relações entre as pessoas no contexto das organizações. Em um cenário de tantas mudanças no mundo do trabalho, os administradores passam cada vez mais a admitir a importância das pessoas no sucesso de qualquer empreendimento; e buscam responder questões do tipo:

- Como conciliar os objetivos da organização com o desenvolvimento humano dos trabalhadores?

- Como alcançar meus objetivos e, ao mesmo tempo, ser útil à organização em que trabalho?

Nesse sentido, organizamos seu percurso neste componente curricular em três Capítulos, tratando de temas relevantes para entender essas questões.

- **Capítulo 1** - Introdução ao estudo da Psicologia Organizacional. Neste Capítulo você é convidado a conhecer o campo de ação da psicologia organizacional, onde e como ela surgiu e para onde caminha. A intenção é que você forme uma visão global e, ao mesmo tempo, identifique os momentos importantes na construção das temáticas trabalhadas neste campo de conhecimento e suas interfaces com a administração.

- **Capítulo 2** - O indivíduo na organização. Aqui você terá acesso a alguns conceitos da Psicologia tais como: motivação, percepção e aprendizagem; conceitos esses que contribuem para melhorar a compreensão do comportamento das pessoas no contexto das organizações.

- **Capítulo 3** - O grupo na organização. Dentro deste tema iremos apresentar as principais teorias sobre liderança, o conceito de socia-

lização e estudos que ajudam na compreensão das relações entre as pessoas nos grupos; estudos sobre equipe de trabalho; e uma introdução aos paradigmas contemporâneos de resolução de conflitos.

Agora que você já tem mais claro o que iremos tratar neste componente curricular, *Psicologia Organizacional*, e sua importância na sua formação acadêmica e profissional, mãos à obra e bons estudos!

Professora
Denise de Camargo

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Profa. Denise de Camargo

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Conhecer a história da Psicologia Organizacional e suas práticas;
- Identificar o campo de ação da Psicologia Organizacional;
- Situar o surgimento da Psicologia Organizacional e para onde ela caminha; e
- Tomar conhecimento da aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados.

Introdução ao Estudo da Psicologia Organizacional

Caro estudante!
Vamos a partir de agora identificar o campo de ação da Psicologia Organizacional, situar o seu surgimento, tomar conhecimento da aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados, além de conhecer a história da Psicologia Organizacional no Brasil e suas práticas. Bons estudos!

Allan Cohen e Stephen Fink, em seu livro *Comportamento Organizacional*, afirmaram que:

> Estamos no meio a uma revolução gerencial e organizacional. As velhas regras quanto ao tratamento a ser dado às pessoas, à organização do trabalho e às formas de liderar estão desmontando.(COHEN; FINIK, 2003, p. V)

A nova realidade, de mudanças, exige dos administradores que se interessem pela ciência que estuda o comportamento e a subjetividade. É preciso buscar novas formas de fazer as coisas funcionarem melhor, mais rápido, porém, sem perder a finalidade maior da Psicologia, que é criar condições para o desenvolvimento humano.

As organizações precisam acelerar os ajustes para a nova tecnologia, a nova concorrência, as novas regulamentações e reivindicações trabalhis-

tas e tantas outras mudanças dos cenários público e privado. Os gerentes necessitam trabalhar de modo rápido e inteligente e também distanciar-se do ritmo acelerado, adotando postura reflexiva para análises constantes dos cenários dos mercados local e global.

Todos esses ajustes envolvem as pessoas e suas competências e habilidades, suas resistências à mudança, seus processos de adaptação, suas estratégias de aprendizagem, seus pensamentos, tensões, emoções, etc. Por todos esses fatores é uma época muito propícia para estudar Psicologia Organizacional.

Assim, vamos recuperar os momentos históricos importantes que marcaram a construção da psicologia organizacional como um campo de pesquisa e aplicação. Depois apresentaremos este campo de ação e exemplos de sua aplicação.

Origem da Psicologia Organizacional

A Psicologia Organizacional é um campo de estudo e intervenção sobre o trabalho e as organizações que visa analisar as múltiplas relações entre as pessoas, os grupos e as **organizações*** com a finalidade de contribuir para a promoção de um ambiente saudável e produtivo.(ZANELLI; BORGES; BASTOS, 2004).

A Psicologia Organizacional surge no final do século XIX influenciada pela procura de racionalização do trabalho no processo de fabricação no setor industrial. O marco é o trabalho de **Frederick Winslow Taylor** (1980), pioneiro da administração científica, que estabeleceu critérios para o planejamento das tarefas a serem realizadas no trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade da produção.

SAIBA MAIS

***Organização** – são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas mais ambiciosas, impossíveis de serem atingidas individualmente, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar. Fonte: Sobral e Peci (2013, p.6).

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) – Engenheiro norte-americano, foi aprendiz, operário, mecânico e engenheiro-chefe. Ele é considerado o pai da administração científica, cujos princípios se baseavam na estrutura formal e nos processos de organização. Taylor entrou em contato com os problemas da administração em 1884, quando se tornou engenheiro-chefe da Midvale Steel Company. Fonte: Faria (2008).

Taylor julgou resolver de forma definitiva os problemas de produção. Sua suposição era que se o trabalhador desempenhasse corretamente suas funções a empresa teria mais lucros. Para aumentar a eficiência no trabalho e, consequentemente, os lucros, ele formulou os seguintes princípios:

- planejar os métodos de trabalho para aumentar a eficiência;
- selecionar os melhores trabalhadores e treiná-los para que se adaptem aos novos métodos; e
- desenvolver um clima de cooperação entre os encarregados (gerentes) e trabalhadores, e estimular a cooperação entre a administração e trabalhadores, criando assim um ambiente melhor de trabalho.

A Psicologia, para atender aos objetivos da administração científica, passou a ser utilizada como ferramenta para análise do trabalho com o objetivo de descobrir o melhor modo de fazer as coisas e, a partir daí, planejar os métodos de trabalho, selecionar e treinar os trabalhadores. A análise do trabalho, também chamada de análise de cargo, é o procedimento utilizado para descrever tanto os diferentes tipos de trabalho quanto as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades.

Isto implica fazermos uma descrição detalhada das atividades envolvidas em um cargo, determinarmos a relação deste cargo com outros, além de averiguarmos o conhecimento, habilidades e capacidades necessários para que uma pessoa tenha bom desempenho no cargo. (ROBBINS, 1999).

Para compreendermos melhor o que é uma análise de cargo vamos, a título de exemplo, decompor o trabalho de um policial. Podemos começar?

Supondo que uma das principais atividades de um policial é prender suspeitos, podemos dividi-la em ações específicas, tais como:

- ir à casa do suspeito para fazer a prisão;
- bater à porta e identificar-se;
- algemar o suspeito;
- informar ao suspeito os seus direitos;
- colocar o suspeito no carro;
- levar o suspeito à delegacia; e
- fazer o relatório depois de prender o suspeito.

Observe que para cada função o policial precisa realizar uma série de atividades e cada atividade pode ser ainda subdividida em ações, certo? Podemos identificar neste exemplo que a função principal é prender suspeitos. Uma das ações é ir à casa do suspeito e prendê-lo; e uma outra ação seria algemar o suspeito. Ainda podemos relacionar uma série de

operações específicas envolvidas nessa ação, tais como: liberar as algemas da cintura; colocá-las na mão direita; abri-las com a mão esquerda; colocá-las no pulso do suspeito; e fechá-las.(SPECTOR, 2002).

Assim, sob a influência dos princípios da administração científica de Taylor é que se desenvolveram os modelos de seleção de trabalhadores e planejamento das situações de rotina, tendo sempre como objetivo a eficiência no trabalho e o aumento de produtividade.

Entre o século XIX e a primeira década do século XX, já existiam ações, investigações e experimentos sobre os problemas humanos no contexto industrial. Lembramos o nascimento da medicina do trabalho, a obra de Max Weber, em 1908, com o título de *A Psicofísica do Trabalho Industrial*, e as análises de Emil Kraepelin que, em 1902, já trabalhava com a noção mecânica da doença mental e com noções de pautas ótimas no trabalho e curva de trabalho.(LEÃO, 2012).

Neste cenário a Psicologia, que estuda o comportamento das pessoas, passou a ser vista pelo empresário como uma ciência "útil" à adaptação do trabalhador ao ambiente laboral. Assim, as grandes empresas passaram a construir laboratórios para **selecionar*** e **treinar*** seus trabalhadores.

SAIBA MAIS

***Selecionar** – envolve um conjunto de práticas e processos utilizados para escolher o candidato que parece ser o mais adequado para a vaga de acordo com as qualificações, habilidade e talentos pré-definidos. Fonte: Lacombe (2004).

***Treinar** – implica em capacitar ou aperfeiçoar alguém para exercer eficientemente determinada função. Fonte: Lacombe (2004).

Um marco foi o laboratório criado por **Hugo Münsterberg**. Suas pesquisas tinham como objetivo conseguir o melhor homem possível, o melhor trabalho possível e o melhor resultado possível. Ele analisou relações entre jornada de trabalho, ocorrência de acidentes, fadiga de processos mentais (atenção, percepção, memória, etc.), junto a algumas categorias profissionais (por exemplo, maquinistas de trem, operadores de serviços de navegação); e construiu uma simulação de bonde real com o objetivo de melhorar o desempenho dos condutores. Hoje esses espaços de treinamento para simulações de tarefas de trabalho são muito utilizados, principalmente para treinar profissionais em atividades que exigem competências de risco, como o caso de piloto de avião, por exemplo.

SAIBA MAIS

Hugo Münsterberg – Juntamente com Walter Dill Scott foi considerado um dos principais fundadores da psicologia aplicada ao ambiente de trabalho. Münsterberg estava interessado na seleção de funcionários e no uso de novos testes psicológicos. Ele propôs a psicologia na indústria, porque ela auxilia a seleção de homens mais capacitados para o trabalho, com condições mais favoráveis ao aumento da produção. Fonte: Portal Educação (2012).

Na tentativa de recriar em laboratório as situações cotidianas do trabalho essa psicologia seguia os princípios da pesquisa experimental, ou seja, decompor, controlar variáveis e predizer comportamentos.

Outra influência importante do campo da Engenharia para a Psicologia foram os trabalhos de **Frank e Lillian Gilbreth***, que contribuíram com o estudo dos tempos e movimentos, envolvendo a medição e a sincronização das ações executadas pelas pessoas durante as tarefas, com o objetivo de desenvolver uma maneira mais eficiente de trabalhar, e dando origem às pesquisas no campo do fator humano no trabalho, que estuda como melhor projetar a tecnologia para as pessoas.(SPECTOR, 2002).

SAIBA MAIS

Frank Gilbreth (1868-1924) e Lillian Gilbreth (1878-1972) – Marido e mulher, buscaram incluir conceitos de Psicologia no ambiente de trabalho além de estudar as formas pelas quais as pessoas executam as tarefas. O casal desenvolveu técnicas para melhorar a segurança dos trabalhadores.
Fonte: Só Biografias (2008).

Mas o que você entende por Fatores Humanos?

A Psicologia dos Fatores Humanos é uma especialidade da Psicologia Organizacional, na interface com a Engenharia, que estuda meios de aprimorar o desenho e as funções das máquinas e o ambiente de trabalho para melhor atender às necessidades das pessoas.

Entre as contribuições de Frank Gilbreth lembramos o clássico estudo do assentamento de tijolos. Ele observou que, na construção de uma parede, os pedreiros eram forçados a agachar centenas de vezes por dia para apanhar os tijolos. Resolveu elevar os tijolos ao nível das mãos do pedreiro para que ele não tivesse que agachar. Somente essa mudança aumentou a produtividade em 200%.

Dos estudos desenvolvidos pelo casal Gilbreth os mais relevantes foram:

- os movimentos elementares;
- a fórmula da eficiência; e
- o estudo da fadiga humana.

Os dois concluíram que todo trabalho manual poderia ser reduzido a movimentos elementares que englobariam todos os movimentos necessários para a execução de qualquer atividade; utilizaram filmagens para encontrar os movimentos mais econômicos para cada atividade. A tarefa de colocar parafusos, por exemplo, pode representar sete movimentos elementares: pegar o parafuso, transportá-lo até à peça, posicioná-lo, pegar e transportar a chave de fenda até o parafuso, utilizá-la e posicioná-la na situação anterior.

A fórmula de eficiência:

$$\frac{\text{E (eficiência)} = \text{P (Produto)}}{\text{R (recursos)}}$$

Foi considerada um conceito importante dentro da Administração Científica O casal Gilbreth procurou estabelecer padrões de desempenho, comparando o desempenho que seria previamente determinado (eficiência igual a 100%) com o desempenho real de cada operário; e concluiu que quanto mais especializado era um operário, maior era a sua eficiência.

A respeito da fadiga humana, Lillian e Frank Gilbreth idealizaram um estudo estatístico dos movimentos baseados na anatomia e fisiologia humanas, sobre os efeitos da fadiga na produtividade do operário, e verificaram que a fadiga provoca os seguintes efeitos: diminuição da produtividade; diminuição da qualidade do trabalho; perda de tempo; aumento da rotação de pessoal; doenças; acidentes e diminuição da capacidade de empenho.

Agora que falamos sobre as contribuições dos primeiros estudos deste campo ao ambiente de trabalho vamos conhecer os impactos na qualidade de vida e saúde das pessoas que trabalham no modo de gestão científica de Taylor.

Impactos na Subjetividade das Pessoas que Trabalham no Modo de Gestão Taylorista: Qualidade de Vida e Saúde Mental

Neste modo de gestão, o trabalhador é considerado, no dizer de **Guerreiro Ramos** (1984), um "ser reativo" que deve ser ajustado à tarefa que for a ele designada na divisão do trabalho.

SAIBA MAIS

Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982) - Nasceu na Bahia, diplomou-se em ciências pela Faculdade Nacional de Filosofia do Rio de Janeiro e em direito na Faculdade de Direito da mesma cidade. Assessorou o presidente Getúlio Vargas durante seu segundo governo. Foi diretor do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (Iseb); Professor da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (Ebap-FGV); delegado do Brasil junto à Organização das Nações Unidas (ONU); pronunciou conferências na Universidade de Paris; e fez viagens de estudos a diversos países. Escreveu vários livros, entre eles A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações e Administração e Contexto Brasileiro: esboço de uma Teoria Geral da Administração. Fonte: Beloch (2001).

Veja o diálogo entre um médico e um operário, anotado em 1958 por Guillont:

> – Seu trabalho é cansativo? – pergunta o médico.
> – Não faço nenhum esforço, estou na linha de montagem e executo apenas 4 ou 5 operações simples. Devo somente prestar atenção e agir com rapidez, e é isso exatamente o que me cansa. Meu mal-estar vem exatamente daí: atenção e ritmo. No começo, a ansiedade, a irritação e a fadiga são sentidas unicamente nas últimas horas de trabalho. Em seguida, durante todo o dia. Depois, cada um de nós sai do lugar de trabalho com essa fadiga acumulada, transportando-a para casa, e acaba por sentir seu efeito de forma continuada. É estranho: há quatro anos, eu trabalhava como operário na manutenção de estradas. Nessa época, a gente fazia realmente um verdadeiro esforço que se fazia sentir em todos os nossos músculos. Fiz esse trabalho durante vários anos, mas nunca fui reduzido, como atualmente, a tais condições. Agora, estou acabado. Senti os mesmos distúrbios em 1953 e em 1954. Não desejo tomar medicamentos porque eles não servem para nada. Limito-me a pedir alguns dias de descanso. Fonte: Guillont (*apud* LIMA, 2006, p. 220).

Este operário descreve os sintomas da chamada *"síndrome subjetiva da fadiga nervosa"*. Ele não se queixa de muito esforço, mas, sim, dos movimentos que não pode realizar enquanto faz sua tarefa.

O modo de gestão taylorista não deixa o trabalhador agir, pois dissocia sua atividade do querer. Isto faz com que este tenha que ter uma vigilância constante, "uniforme e sem gestos", diz Wallon (1975). Não é que tal método exija muito do trabalhador: na verdade, ele exige demasiadamente pouco. Ao escolher o movimento que o trabalhador tem que realizar, e geralmente esse é um movimento mínimo, priva-o de sua iniciativa. Ora, privá-lo de sua iniciativa durante seu dia de trabalho, durante suas oito horas ou mais de atividade, resulta em um esforço mais extenuante que um trabalho que exija mais esforço.

Na fala do trabalhador ao médico está presente, como causa da fadiga, a queixa de ter que reprimir movimentos e ter que realizar a tarefa em uma cadência não determinada por ele mesmo. Condena-se o homem, no dizer de Clot (2006), a uma imobilidade que é tensão contínua e uma amputação do gesto. Na verdade, a atividade do trabalhador corresponde ao que não se faz, ao que não se pode fazer, ao que se deveria fazer, ao que se gostaria de fazer e àquilo que se faz sem haver necessidade. O que é cansativo e requer um desgaste que adoece o trabalhador neste modo de gestão é o que ele não pode realizar por sua própria iniciativa. O que cansa, segundo Clot (2006), é a atividade impedida, a atividade que retorna, a atividade impossível, a atividade não realizada. Ela cansa e causa doença porque é uma atividade que não permite o desenvolvimento do sujeito no momento em que se realiza.

Hoje já contamos com um grande número de pesquisas que concordam que o método de gestão taylorista é causador de problemas de saúde física e mental. O método de trabalho que o divide em várias operações

e faz com que o trabalhador desenvolva movimentos padronizados e repetitivos está associado a muitos problemas de saúde e também de segurança. Muitos acidentes de trabalho ocorrem sob esse método de gestão.

Os **problemas de saúde física** mais comuns desenvolvidos sob o modo de gestão taylorista são:

- fadiga crônica;
- úlceras;
- doenças cardiovasculares;
- doenças musculares e ósseas; e
- insônias.

E os **problemas de saúde mental** desenvolvidos são:

- ansiedade;
- irritabilidade;
- neuroses;
- depressão;
- fadiga nervosa, entre outros.

O aspecto repetitivo das tarefas, seu caráter monótono, a pressão do tempo, a carga física e mental penosa, a ausência de autonomia e o trabalho extra são os principais responsáveis pelas enfermidades e pelo envelhecimento precoce que se tem observado em trabalhadores submetidos ao modo de gestão taylorista.(CHANLAT, 1996).

Tal modo de gestão significa a ética da obediência, ou seja, a transposição para o campo da administração dos princípios que fundamentam a hierarquia militar.

A informatização de vários trabalhos não atenua a mecanização e a robotização. Pesquisas feitas com usuários de computador evidenciam os efeitos produzidos pela organização do trabalho nos serviços informatizados. Estes, frequentemente são organizados mantendo o isolamento, o controle e o ritmo acelerado na relação homem-máquina.

Com relação ao isolamento, as pesquisas demonstram que nos serviços informatizados se mantêm:

- **Isolamento físico:** muitas empresas dispõem e distribuem o espaço físico de modo a isolar o trabalhador.

- **Isolamento funcional:** frequentemente o trabalhador não encontra correspondência entre as atividades que desenvolve e as de outro trabalhador. Portanto, as condições patogênicas continuam em muitos trabalhos informatizados.

Desenvolvimento dos Testes Psicológicos

A psicologia no campo da administração surgiu com a pretensão de conhecer as pessoas para permitir que fossem mais bem administradas. Não surgiu de um conhecimento formado na academia para o campo das aplicações, mas ao contrário. O desenvolvimento da psicologia não partiu do interesse no normal para o anormal, mas trilhou o caminho inverso: um conhecimento da normalidade derivado de um interesse na anormalidade. Por exemplo, a idéia de inteligência, foco da psicologia durante quase todo o século XX, surgiu de esforços para identificar os indivíduos de reduzida capacidade mental e encaminhá-los para instituições apropriadas, escolas ou colônias especiais. O mesmo pode ser dito dos estudos sobre personalidade e de quase todos os temas da área. (ROSE, 2008).

Inicialmente, a psicologia emergiu para responder demandas crescentes de que os indivíduos deveriam ser administrados, ou distribuídos em regimes particulares, tarefas ou tratamentos, de acordo com suas habilidades – na escola, no trabalho, no exército, no sistema de justiça.

No contexto de responder às demandas das escolas é que **Alfred Binet** inventa o teste de quociente intelectual, QI. Cria, assim, o dispositivo para identificar aqueles que, segundo esse instrumento, a reduzida capacidade mental tornaria incapazes de aprender as lições da escola regular.

Atualmente, os psicólogos sociais dirigem críticas a esse período de proliferação de **instrumentos de medida**, como os testes e os inventários. Argumentam que a psicologia se moveu, no final do século XIX, da tecnologia investigativa do experimento para a tecnologia julgadora do teste. Os críticos dos testes revelam as ideias que essa prática defende. A ideia central é de *"cada um em seu lugar"*, talvez relembrando um outro: *"de cada um de acordo com suas habilidades"*, para *"cada um de acordo com suas necessidades"*.

SAIBA MAIS

Alfred Binet (1857-1911) – Nasceu em Nice, França. Foi um pedagogo e psicólogo que ficou conhecido por sua contribuição no campo da psicometria, sendo considerado o inventor do primeiro teste de inteligência, a base dos atuais testes de QI. Fonte: Muskingum (2000)

Instrumentos de medida – Os testes psicológicos são instrumentos padronizados formados por uma série de questões que avaliam uma característica individual. São em geral provas sistematizadas para avaliar um atributo qualquer: uma aptidão (a inteligência, por exemplo), o campo de interesse, a estabilidade emocional ou traços de personalidade (a dominância de um traço de personalidade, por exemplo, a agressividade, a introversão etc.).

Segundo Rose (2008, p. 157):

> Esse objetivo é atingido por meio da invenção da norma - aquele pequeno e peculiar termo que condensa, em uma palavra, idéias do normal, do regular, do significado estatístico, do desejável, do saudável... Para os psicólogos, a norma não foi derivada de nenhum conhecimento do funcionamento orgânico da mente humana, como foram as normas da medicina em relação à regulamentação do corpo. As normas psicológicas derivam das normas requeridas pelas instituições – do sistema escolar, da indústria, das forças armadas e de todos os lugares. A forma psicológica da norma emparelha esses requerimentos com as normas de variação estatística e as leis de grandes grupos, alinhando também regras de desejo sócio-político e institucional com a demanda da teoria estatística. George Canguilhem, talvez o principal autor da epistemologia histórica, reforça isso em seu estudo, The normal and the pathologic: *"É a própria vida, e não o julgamento médico, que faz do normal biológico um conceito de valor e não de realidade estatística"*.

Por outro lado, com os testes psicológicos a psicologia ganhou seu poder na indústria, na escola, no exército, na prisão, em todas as organizações, precisamente pela necessidade desses órgãos de administrar seres humanos à luz de um conhecimento que tivesse estatuto e legitimidade de ciência.

Durante a Primeira Guerra Mundial, o uso da Psicologia Organizacional pelas Forças Armadas dos Estados Unidos impulsionou o desenvolvimento de testes como o **Army Alpha e o Army Beta**, para medir a habilidade mental. Estes testes tinham como finalidade colocar os soldados em funções para as quais eles apresentassem maior adequação.

SAIBA MAIS

Army Alpha diz respeito aos testes indicados para os adultos alfabetizados, enquanto o Army Beta refere-se aos testes indicados para pessoas pouco alfabetizadas. Ambos os testes supõem que a inteligência é um traço herdado. Disponível em: <**http://www.brasil-leitor.org.br/www/pdf/introdprob.pdf**>. Acesso em: 11 mar. 2014.

Mas foi, porém, a Segunda Guerra Mundial que provocou um grande efeito sobre o desenvolvimento da Psicologia Organizacional. Neste período, os psicólogos ampliaram o campo de atuação, incluindo a seleção de soldados, treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de trabalhos em equipes.

Início do Movimento de Relações Humanas

Em 1924, na fábrica da *Western Eletric Company* em Hawthorne (Chicago/EUA), mostrada na Figura 1, alguns especialistas elaboraram um programa de pesquisa para estudar a iluminação na produtividade.

Figura 1: Trabalhadoras na Western Eletric Company
Fonte: Library (2008)

Eles procuravam encontrar a combinação ideal de condições físicas, horas e métodos de trabalho que estimulassem os trabalhadores a produzirem no nível máximo de sua capacidade. Partiram da suposição de que a melhoria da iluminação resultaria em aumento da produção e diante desta situação a conclusão a que chegaram foi surpreendente. Constataram que o fator que mais influenciava a produtividade no trabalho não eram as condições do ambiente e nem tanto o pagamento e os métodos de trabalho, mas o fato de os trabalhadores perceberem que estavam sendo observados, de se sentirem importantes por estarem participando de uma pesquisa. O **aumento de produtividade** parecia refletir os sentimentos de competência dos trabalhadores, isto é, um sentimento de domínio do trabalho e do ambiente. Os pesquisadores observaram que, quando os trabalhadores eram rigidamente supervisionados e não tinham um controle significativo do seu ambiente de trabalho, a produtividade permanecia em níveis baixos e até diminuía. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

SAIBA MAIS

A surpresa foi descobrir que os fatores mais importantes para a produtividade referem-se às relações interpessoais desenvolvidas no trabalho.

E você sabe como este estudo contribuiu no campo da administração de empresas?

Com base nestes estudos os administradores passaram a compreender os benefícios de envolver os trabalhadores no planejamento, na organização e no controle do seu próprio trabalho e, assim, conseguirem uma cooperação positiva e o consequente aumento da produtividade.

A pesquisa em Hawthorne, realizada por **Elton Mayo**, marcou o início do movimento de Relações Humanas. Sobre o que representou para a Administração a mudança de paradigma do foco da produção para o das relações pessoais nas organizações, Hersey e Blanchard (1986, p. 60) escreveram:

SAIBA MAIS

Elton Mayo (1880-1949) – Ficou conhecido pelas experiências na fábrica da Western Electric Company, em Chicago. O principal objetivo era a exploração das ligações entre a moti vação e o resultado final do trabalho dos empregados. Concluiu neste estudo que o fator humano deveria ser recuperado, numa época em que a produção em massa desumanizante era mais apreciada. Fonte: Studyoft iago (2009).

> O trabalho na indústria americana significava humilhação: a execução de tarefas rotineiras, enfadonhas e supersimplificadas, num ambiente sobre o qual não se tinha controle. Esse tipo de ambiente negava a satisfação das necessidades de estima e de autorrealização no trabalho. Só as necessidades fisiológicas e de segurança eram atendidas. A falta de perspectivas para satisfazer as outras necessidades provocava tensão, ansiedade e frustração nas pessoas. Esse sentimento foi chamado anomia por Mayo. Segundo ele, essa situação caracterizava-se pelo fato de os trabalhadores se sentirem pouco importantes, confusos, desligados das coisas, vítimas do seu próprio ambiente.

Mayo julgava que a **anomia*** acontecia de forma mais intensa em ambientes empresariais em que a administração mantinha suposições negativas a respeito da capacidade dos trabalhadores se autodeterminarem em seu trabalho. Temos como exemplo de ambiente favorável para o aparecimento do sentimento de anomia as gestões autoritárias, centralizadas e burocráticas. É possível observarmos estas situações no filme ***Tempos Modernos***, de Charlie Chaplin, representado na Figura 2, que focaliza a vida na sociedade industrial caracterizada pela produção com base no sistema de linha de montagem e especialização do trabalho.

SAIBA MAIS

***Anomia** – estado de falta de objetivos e perda de identidade, provocado pelas intensas transformações ocorrentes no mundo social moderno. Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

Este filme foi uma crítica à "modernidade" e ao capitalismo representado pelo modelo de industrialização, cujo operário é engolido pelo poder do capital e perseguido por suas ideias "subversivas". Se você não assistiu, procure na locadora mais próxima de sua casa, pois vale a pena!

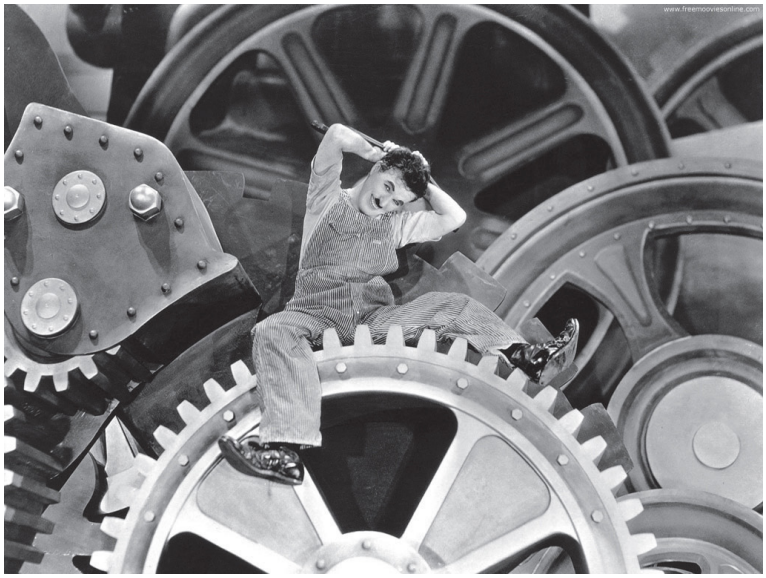


Figura 2: Filme Tempos Modernos, de Charlie Chaplin
Fonte: Em Diálogo (2010)

Mayo chegou à conclusão de que eram mais importantes as relações humanas e os sentimentos. A satisfação no trabalho estava associada à valorização da "função social" do indivíduo. Enfim, ele percebeu que os fatores subjetivos tinham mais importância do que os fisiológicos.

Os resultados da pesquisa feita em Hawthorne definiram um novo período no mundo do trabalho, em que a produtividade foi associada a valores de aceitação, de pertencer e ser reconhecido em um grupo. Foi neste período que a produtividade passou, pela primeira vez, a ser relacionada à interioridade do indivíduo.

Outro trabalho importante para o movimento das relações humanas foi a pesquisa realizada por **Douglas McGregor**, no final dos anos 50, comparando as dimensões da subjetividade aos estilos de administração. McGregor identificou duas teorias, a X e a Y, presentes na administração de pessoas. Ele afirmou que os estilos de administração dependem das visões que os administradores têm do comportamento das pessoas na esfera da produção; e identificou que existe um grupo de pessoas que pensam e agem segundo os pressupostos do que chamou de Teoria X, e que outro grupo pensa e age a partir de pressupostos do que chamou de Teoria Y.

SAIBA MAIS

Douglas McGregor (1906 - 1964) – Psicólogo social norte-americano, tornou-se famoso por ter estabelecido dois tipos de relação entre os gestores e os seus trabalhadores, que denominou de Teorias X e Y. Fonte: História da Administração (2009).

Você já ouviu falar das teorias X e Y? Quais são suas convicções?

A teoria X funda-se na certeza de que o homem é, desde sempre, preguiçoso, desobediente, desprovido de ambições e, quando possível, avesso a responsabilidades. Nesse caso, os trabalhadores precisam ser controlados e vigiados. Já a teoria Y indica que, de acordo com o ambiente, o trabalhador pode ser criativo, disciplinado, responsável e auto-orientado para atingir os objetivos da empresa, muitas vezes assumindo espontaneamente responsabilidades.

Segundo McGregor, as pessoas agem como se as suas crenças sobre a natureza humana fossem verdades absolutas. Geralmente não se dão conta de que existem outras concepções sobre como as pessoas se comportam no trabalho.

Muitos gestores não questionam e nem duvidam dos pressupostos que tomam para orientar seu estilo de administrar pessoas. No entanto, o comportamento das pessoas tem relação direta com as convicções e estilos utilizados por elas. As teorias X e Y apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

McGregor em 1960 escreveu a obra *O lado humano das organizações*, na qual formulou as Teorias X e Y como norteadoras das relações entre as organizações e seus trabalhadores.

Segundo McGregor, os administradores enquadráveis na Teoria X acham que as pessoas:

- são indolentes e preguiçosas por natureza;
- são egoístas e seus objetivos são opostos aos das organizações;
- encaram o trabalho como desagradável;
- evitam responsabilidades;
- não apreciam mudanças;
- não tomam iniciativa;
- precisam de controle e punição para se engajarem no trabalho;
- preferem que as dirijam, querem se subtrair de suas responsabilidades;
- não têm ambição, e não desejam mais nada que sua segurança.

Por outro lado, os administradores enquadráveis na Teoria Y acham que as pessoas:

- empenham esforço físico e mental no trabalho tão naturalmente quanto nas atividades de lazer;
- aprendem não só a aceitar responsabilidades, mas também a procurá-las;
- apreciam desafios;
- são criativas e inventivas, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;

- buscam satisfação para suas necessidades de estima e realização;
- estão dispostas à autodeterminação e ao autocontrole para alcançar seus objetivos;
- dispõem de grandes recursos de autogestão, de participação nas soluções dos problemas;
- habituam-se a buscar responsabilidades.

A falta de ambição e a insistência na segurança são, geralmente, consequências das experiências, e não características essencialmente humanas.

As práticas e os planejamentos desses administradores refletem essas crenças. Para os dirigentes que se orientam pela Teoria X as pessoas devem ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para que realizem o esforço necessário que a organização necessita para alcançar seus objetivos.

Em contraposição à teoria X, os dirigentes que se orientam pela teoria Y acreditam em processos de criação de oportunidades, realização de potenciais, remoção de obstáculos e encorajamento ao crescimento pessoal e profissional de cada um e, consequentemente, da organização.

Segundo McGregor, as relações entre a gerência das organizações e seus empregados são geralmente tensas porque partem das concepções da teoria X. Já a Teoria Y aposta no desenvolvimento de ambientes e processos de trabalho que propiciem a participação e o engajamento daqueles efetivamente envolvidos na resolução das tarefas. O desafio é: como criar **condições favoráveis** para que o trabalho seja realizado?

SAIBA MAIS

"O trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis", escreveu McGregor.

Como você deve ter percebido, a diferença principal entre a Teoria X e a Teoria Y é a crença sobre a natureza humana na situação de trabalho.

Diferentes visões geram atitudes e comportamentos distintos. Determinam discursos distintos de argumentação, de negociação, de administração do conflito e de solução de intermediação de interesses.

As nossas suposições, crenças ou pressupostos sobre a natureza humana no trabalho são também comunicados pela nossa linguagem corporal, posturas, pela maneira de dizer e olhar, pela tonalidade de voz e de acentuação de frases. Assim, comunicamos nossas emoções: se confiamos ou não nas pessoas; se admiramos ou não as pessoas; se aprovamos ou não suas ações. Nossas informações sobre o comportamento terão implicações no desempenho dessas pessoas.

A nossa opinião sobre as pessoas conduz ao fenômeno da **profecia autorrealizável**, isto é, um prognóstico que, ao se tornar uma crença, provoca a sua própria concretização. Quando as pessoas esperam ou acreditam que algo acontecerá, agem como se a profecia ou previsão já fosse real e assim esta acaba por se realizar efetivamente. Ou seja, ao ser assumida como verdadeira - embora seja falsa - uma previsão pode influenciar o comportamento das pessoas, seja por medo ou por confusão lógica, de modo que a reação delas acabe por tornar a profecia real.

SAIBA MAIS

Profecia autorrealizável – A expressão foi criada pelo sociólogo Robert K. Merton, que elaborou o conceito (self-fulfi lling prophecy) no seu livro *Social Theory and Social Structure*, publicado em 1949. Merton estudou a corrida aos bancos, verificando que, quando se difunde o boato de que um banco está em dificuldades, os correntistas apressam-se em retirar os valores ali depositados e liquidar outros negócios, de modo que o banco acaba mesmo falindo. Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

Também, quando esperamos encontrar uma pessoa agradável, nossa maneira de tratá-la pode de fato fazer com que ela se torne mais agradável. A investigação mais conhecida sobre o efeito das expectativas é a de Rosenthal e Jacobson (1968), que partiram da hipótese de que as pessoas, com frequência, se comportam tal como se espera, e realizaram um estudo com objetivo de verificar a hipótese de que, em uma sala de aula, aqueles alunos os quais o professor espera maior desempenho intelectual mostrarão realmente tal desenvolvimento.

A hipótese foi comprovada e Rosenthal explicou que o resultado deveu-se ao tratamento diferencial do professor aos alunos que espera maior progresso. A qualidade da interação professor-aluno é, segundo a conclusão dessa pesquisa, um elemento fundamental que explica a diferença no desenvolvimento dos discentes.

Neste sentido, na teoria X as relações de trabalho determinam baixas expectativas sobre o resultado das tarefas e estabelece-se um círculo onde a baixa expectativa se confirma no baixo desempenho, o que gera maior redução desta e a consequente perda ainda maior de desempenho.

A conclusão da pesquisa de McGregor nos mostra que uma efetiva prática para motivar os trabalhadores depende da intervenção na esfera da subjetividade, como o reconhecimento do empenho e a disponibilização de meios para a autorrealização. E, ainda, nos permite concluir que o atendimento de uma necessidade básica gera um efeito que rapidamente desaparece. Logo o verdadeiro comprometimento com o trabalho surgiria somente a partir do estabelecimento de uma relação de confiança entre a empresa (administradores e gerentes) e os trabalhadores.

Novos Rumos: A Preocupação com a Exclusão de Trabalhadores

O acontecimento que marcou os novos rumos da Psicologia aplicada ao trabalho foi a aprovação, em 1964, da lei dos Direitos Civis nos Estados Unidos, que tornou ilegal a discriminação contra as minorias e teve impacto na maneira como as organizações contratavam e lidavam com seus funcionários.

Foi a partir desta aprovação que as organizações passaram a contratar os trabalhadores respeitando a nova lei contra a discriminação racial, sexual e religiosa e das pessoas com deficiências.

A preocupação com segregação nos EUA só começou depois da Segunda Guerra Mundial. No Sul do país, a segregação nas escolas, nos parques públicos, nos restaurantes e ônibus permaneceu intacta até a metade do século XX. Negros sofriam discriminação aberta no emprego, o que dificultava sua mobilidade econômica e social.

Em 1954, a decisão do Supremo Tribunal declarando inconstitucional a segregação de escolas é o resultado de anos de movimentos antissegregacionistas. Esse ato foi o ponto de partida para a campanha maciça do movimento dos direitos civis, que uniu brancos e negros numa luta multirracial contra a segregação, a pobreza e a marginalização negra. Esse movimento, liderado por Martin Luther King Jr., obteve sucesso surpreendente. Ele dirigiu-se à maioria da população com um discurso de ordem moral e com métodos inovadores e não violentos de persuasão. Apesar das resistências, a integração foi imposta com novas leis de direitos civis e programas sociais contra a pobreza da população negra. A entrada de eleitores negros logo mudou o cenário da política no país.

Essa mobilização nos anos 60 em torno dos direitos civis dos excluídos e das minorias se inscreve numa contestação mais ampla e inclui os protestos contra a Guerra do Vietnã e os movimentos estudantil, da contracultura, e pela liberação sexual – tanto nos EUA quanto em outros países, inclusive no Brasil. O que todos esses movimentos tinham em comum era a recusa ao controle autoritário das instituições e dos governos.

O movimento de 1968 deixou marcas profundas que constituíram uma verdadeira transformação cultural para a questão da cidadania e das minorias. Criou condições para outros movimentos sociais surgirem, como: "segunda onda feminista", os ecologistas, os gays, os étnicos, os trabalhistas e os movimentos que pregavam transformações radicais da sociedade.(DEMANT, 2010).

O ano de 1968 foi vivido de forma diferente em cada canto do mundo, em razão das condições políticas nacionais específicas de cada movimento. No Brasil, vivíamos em uma ditadura militar desde 1964 quando o presidente João Goulart foi deposto. Aqui, o movimento associa-se ao combate contra o regime militar com grande expressão, principalmente, entre os estudantes universitários. O movimento de protesto contra o

autoritarismo foi reprimido pelo governo militar com o **AI 5** e com muita brutalidade armada. Os anos seguintes foram sombrios no nosso país. Com a ditadura militar, implantada em 1964, todos os direitos dos brasileiros seriam interrompidos.

SAIBA MAIS

AI5 – O Ato Institucional n.5, AI-5, baixado em 13 de dezembro de 1968, durante o governo do general Costa e Silva, foi a expressão mais bem acabada da ditadura militar brasileira (1964-1985). Vigorou até dezembro de 1978 e produziu um elenco de ações arbitrárias de efeitos duradouros. Definiu o momento mais duro do regime, dando poder de exceção aos governantes para punir arbitrariamente os que fossem inimigos do regime ou como tal considerados. Fonte: D'Araújo (2012).

O ano de 1968, *"o ano que não acabou"*, ficou marcado na história mundial e na do Brasil como um momento de grande contestação da política e dos costumes. O movimento estudantil celebrizou-se como protesto dos jovens contra a política tradicional, mas principalmente como demanda por novas liberdades. O lema dos jovens era: *"é proibido proibir"*.

Maio de 1968, na França, ainda é o acontecimento político definitivo do século XX. Influenciou, profundamente, o modo de pensar a liberdade, a universidade, a prática da psicologia nos hospitais psiquiátricos e o papel da instituição no campo da saúde mental.

Todos esses movimentos e as conquistas alcançadas por eles tiveram impacto na inclusão dos segmentos discriminados e excluídos do mundo do trabalho formal e na prática da psicologia em todos os espaços sociais.

O momento marcante da conquista foi a Convenção n. 159 da OIT, convertida em lei no Brasil, que milita em favor de ações combinadas entre Estado, sociedade civil e empresas para a efetiva inclusão da pessoa com deficiência no trabalho.

No Brasil, desde 1991, o art. 93 da Lei n. 8.213/91 prevê que a empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) de seus cargos com beneficiários da Previdência Social, reabilitados ou com pessoas com deficiência habilitada, na seguinte proporção:

- De 100 a 200 (duzentos) empregados, 2% (dois por cento);
- De 201 (duzentos e um) a 500 (quinhentos) empregados, 3% (três por cento);
- De 501 (quinhentos e um) a 1.000 (mil) empregados, 4% (quatro por cento);
- Mais de 1.000 (mil) empregados, 5% (cinco por cento).

A Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2006, aprovou a Convenção Internacional de Direitos da Pessoa com Deficiência, o primeiro documento de direitos humanos do século XXI e o oitavo da ONU. Trata-se de importantíssimo instrumento de aprimoramento dos direitos humanos, não apenas porque atende às necessidades específicas desse grupo, que conta com cerca de 650 milhões de pessoas em todo o mundo, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), mas, acima de tudo, porque revigora os direitos humanos.

A Psicologia Organizacional no Brasil

No Brasil, a Psicologia aplicada às organizações surgiu num momento de expansão da indústria e acompanhou o movimento de uma parcela da burguesia industrial na implantação de processos administrativos modernos e científicos. As ideias também foram as da racionalização do trabalho e os princípios da administração científica de Taylor. Veja como Lourenço Filho, em 1929, escreveu sobre esse assunto:

> A racionalização do trabalho, iniciada com Taylor, passa a apresentar assim novos aspectos [...]. A fisiologia e a psicologia foram chamadas a cooperar na organização das fábricas, para maior eficiência econômica e melhorias das condições de trabalho operário [...]. Por ela se acentua, cada vez mais, a convicção de que, para produzir muito e barato, não basta o apuro técnico do maquinário, o aproveitamento dos resíduos e a divisão de tarefas. É preciso a adaptação psicológica do trabalho ao homem e a adaptação do motor humano ao trabalho. (*apud* ANTUNES, 1999, p. 89)

Em 1930 foi criado o Instituto Paulista de Eficiência, que posteriormente deu origem ao Instituto de Organização Racional do Trabalho (IORT), o qual, por sua vez, sofreu desdobramentos como, por exemplo, a Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes, o Conselho de Higiene e Segurança do Trabalho, a Fundação Getúlio Vargas, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Todas estas instâncias desenvolveram práticas de Psicologia voltadas ao trabalho.

A Psicologia Organizacional brasileira acompanhou a norteamericana. Os psicólogos desenvolveram trabalhos de seleção de pessoas, instrução, treinamento e orientação profissional; e traduziram os testes norte-americanos utilizados para orientação profissional e seleção de pessoal. Até o Army Alpha e o Army Beta foram utilizados no Brasil.(ANTUNES, 1999).

Essa psicologia estava voltada para a adaptação dos trabalhadores ao processo da produção a fim de obter alta produtividade. A agenda era examinar, classificar, selecionar pessoas para funções predeterminadas segundo critérios de eficácia para atingir a máxima produtividade.

A ênfase psicométrica e técnica dessa psicologia foi hegemônica até os anos 80, quando começam as lutas explícitas contra a ditadura militar e, junto com elas, surgem movimentos sociais e discursos críticos sobre as condições de trabalho.

A Renovação no Campo da Psicologia das Organizações

Em face de um conjunto de transformações — dentre elas o declínio relativo da economia norte-americana, as alterações nos processos de produção, a revolução tecnológica e a mundialização dos negócios —, as ciências da Administração, a partir do início da década de 80, vêm sendo questionadas, principalmente no que diz respeito à forma de se compreender o homem nas organizações.(CHANLAT, 1992).

Até então as contribuições da Psicologia ficavam restritas a uma Psicologia Industrial, com sua visão de homem fragmentado e adaptado à tarefa, e a uma Psicologia funcionalista, na qual o homem era tratado como um sistema cuja motivação, comunicação e liderança deveriam corresponder, em essência, aos fins do sistema organizacional, com práticas voltadas a tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas.

Mas a partir dos anos noventa, a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações significou a aproximação com campos de conhecimento até então considerados marginais, tais como a Linguística, a Psicanálise, as Psicologias Construtivistas, a Psicologia Social, a Antropologia e as Ciências Políticas, dentre outras. A busca foi no sentido de se adotar uma postura mais contextualizada e compreensiva do indivíduo na organização, uma tentativa de compreender sua singularidade. Nesta época buscava-se incluir a cultura nesse contexto diferenciado.

No Brasil, a edição de *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*, coletânea em 3 volumes, coordenada por Alain Chanlat (1992), publicada nos anos de 1992, 1994 e 1996, foi um demarcador dessa tendência. Basicamente, foi um movimento que denunciou a ausência de muitas dimensões do homem na abordagem do comportamento organizacional, reorientando para uma concepção mais complexa de homem, apontando as dimensões cognitiva, da linguagem, de espaço e tempo, afetiva, simbólica e patológica, dentre outras.

Desta forma, tentava-se superar o reducionismo/economicismo/subordinação à lógica instrumental, com que até então o homem tinha sido tratado, resgatando, as dimensões antropológica e humanista nos estudos organizacionais. Contudo é importante destacarmos que as contribuições se multiplicaram nesta linha, sendo cada uma muito particular a seu modo, mas todas no sentido de tornar mais sensível a experiência humana e captar sua complexidade com categorias mais sensíveis a essa nova realidade.

E na prática, você sabe como se dá a contribuição da Psicologia Organizacional?

O departamento de recursos humanos – em alguns lugares chamado hoje de gestão de pessoas – continua sendo o setor onde a contribuição da Psicologia é mais presente. No entanto, a Psicologia Organizacional

vem ampliando seu espaço de influência em todos os setores das organizações. São exemplos desta ampliação:

- Programas para o **fortalecimento das pessoas e do grupo** e para o desenvolvimento pessoal e motivacional são realizados com frequência em muitas empresas brasileiras.

- **Programas de qualidade de vida** evidenciaram-se a partir da década de 1990. Pesquisas sobre clima organizacional mostraram o interesse dos trabalhadores em participar de ações que abrissem oportunidades de crescimento pessoal e melhoria no ambiente de trabalho.

- Ações da **implantação de plano de carreira e flexibilidade de horário.** Várias empresas, geralmente as empresas melhor estruturadas, mantêm ações pontuais como, por exemplo: eventos sobre prevenção de qualidade de vida, cursos de finanças pessoais, serviços de transporte de filhos para a escola, convênios com academias de ginásticas e restaurantes saudáveis; e algumas organizações apresentam hoje até programas para mudanças de hábitos alimentares.

- **Programas de orientação** referem-se a ações que buscam auxiliar as pessoas para que elas encontrem equilíbrio entre as horas dedicadas à vida pessoal, ao lazer e ao trabalho.

- **Serviços de atendimento psicológico** são ações que surgiram da constatação de que os problemas pessoais não ficam fora do trabalho. Hoje sabemos que as dívidas que se arrastam, o fim de um relacionamento ou as preocupações com os filhos não ficam fora do muro da organização quando o trabalhador entra para começar seu dia de trabalho.

O Campo de Ação da Psicologia Organizacional

A Psicologia Organizacional tem três grandes áreas de preocupações: o trabalho, a organização e a gestão de pessoas.

- **Trabalho:** este é o foco principal de preocupação da Psicologia Organizacional. O trabalho como meio para a realização das pessoas e como meio para a produção. Pelo trabalho o homem produz objetos e serviços ao mesmo tempo em que realiza trocas sociais.

Que atividade é esta, específica do homem, a que chamamos trabalho?

O trabalho é o processo de ação do homem sobre a natureza. O homem põe em movimento as forças de que o corpo é dotado, seus braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de buscar as matérias na natureza que sejam úteis à sua vida. Ao mesmo tempo em que o homem age sobre a natureza exterior e a modifica para assimilar as matérias, ele modifica sua própria natureza. Isto acontece com os organismos inferiores e também com o homem. A sobrevivência de um organismo depende, em última

instância, da capacidade física, biológica e psicológica de transformar o meio e de autotransformar-se a partir do que assimila do meio.

Parte-se do princípio de que os seres humanos são carentes, têm necessidades, e para satisfazê-las devem atuar produzindo os meios necessários para sua sobrevivência. Os seres humanos, para produzirem sua existência, precisam se relacionar com os outros e, assim, são também constituídos nessas relações.

O trabalho é caracterizado por dois elementos interdependentes. Um deles é o uso e a fabricação de instrumentos. O instrumento é uma coisa que o homem interpõe entre ele e o objeto do seu trabalho. O segundo elemento, é que o trabalho acontece em condições de atividade coletiva, de modo que o homem, quando trabalha, não entra apenas em relação com a natureza, mas com os outros homens, membros de uma dada sociedade.

O trabalho humano é uma atividade originariamente social, assentada na cooperação entre indivíduos e que supõe uma divisão técnica das funções. Assim, o trabalho é uma ação sobre a natureza, ligando entre si participantes e mediatizando a sua comunicação (LEONTIEV, 1978). Vamos pensar em um exemplo de atividade de trabalho bem simples. Os homens caçando um animal para servir de alimento. Há uma divisão de trabalho. Uns devem assumir o papel de enxotar a caça: devem afugentar o animal e dirigi-lo na direção dos outros caçadores que estão à espera para abatê-lo. Afugentar a caça conduz à satisfação de uma necessidade, mas de modo algum por relações naturais. É, antes, o contrário: normalmente essas relações são tais que afugentar a caça retira a possibilidade de apanhá-la e transformá-la em alimento. O que é então que faz a ligação do seu ato de afugentar a caça e satisfazer sua necessidade? Evidentemente, não é outra coisa senão a relação do indivíduo com os outros membros da coletividade, graças à qual ele recebe a sua parte da presa, parte do produto da atividade do trabalho coletivo. A ligação é realizada graças às atividades dos outros indivíduos. Assim, a atividade complexa dos homens transforma-se em atividade submetida às relações sociais.

O homem que afugenta a caça submete a sua ação a uma certa ligação, a uma relação determinada, que une a fuga da presa à sua captura, logo a seguir, por seus companheiros de caça. Fica claro que não é uma relação natural – o natural seria o caçador correr e abater a caça – mas uma relação social, a relação de trabalho do "caçador afugentador" com os outros participantes da caçada coletiva.

Como dissemos, a visão do animal, por si só, não motiva o comportamento natural de assustá-lo. Para que um homem se encarregue dessa função é necessário que as suas ações estejam numa correlação para que ela "exista para ele". Em outros termos, é preciso que o sentido das suas ações esteja presente para ele. Ter as ações presentes é ter consciência delas (LEONTIEV, 1978). Portanto, é com a necessidade nascida do trabalho que surge a linguagem e com ela a consciência.(PIMENTEL; BULGACOV; CAMARGO, 2013).

Assim, vimos que a atividade produtiva humana – o trabalho – produz os meios para a subsistência do ser humano e produz o próprio ser humano.

Quando refletimos sobre o que é o trabalho chegamos à conclusão de que ele é a atividade central de nossas vidas. Ocupa parte importante do espaço e do tempo da vida das pessoas e é muito mais do que a subsistência material. A atividade produtiva é o que possibilita o convívio social, a interação entre pessoas, a ação com objetos produzidos socialmente e, assim, a apropriação de cultura e o desenvolvimento do homem.

O trabalho também está presente em todos os momentos da vida de cada pessoa. Quando analisamos os ciclos de vida de indivíduos, em nossa sociedade ocidental, verificamos que sua vida educacional é, de alguma forma, uma preparação para se inserir no mundo do trabalho. Depois as pessoas passam a maior parte da vida trabalhando para se desligarem só na aposentadoria. Assim, o trabalho cumpre muitas funções na vida de cada uma delas: é meio de sobrevivência, meio de realização pessoal, meio de adoecimento, de construção de identidade, enfim, é um meio de socialização.

E para você, o que é o trabalho? É motivo de realização?

O trabalho é algo que você não realiza isoladamente; as pessoas em geral trabalham dentro de organizações. Por isso, a outra área de preocupação do campo de estudo dessa área é a organização.

Segundo o *Dicionário Michaelis*, uma **organização de empresa** é o conjunto de formas sistemáticas de cooperação humana para a produção e o intercâmbio de bens econômicos. E uma **organização social** é um sistema de relações entre os membros de um grupo ou entre os grupos de uma sociedade, relações essas que envolvem obrigações e compensações recíprocas, obedecendo a padrões socialmente aprovados.

As organizações têm se transformado em objeto de estudo dos mais diversos campos do conhecimento. No campo dos estudos da administração, principalmente, na interface com a economia, com a sociologia, com as ciências políticas e com a psicologia, caracteriza-se pela preocupação com a eficácia organizacional e com o comportamento humano.

No aspecto que interessa à psicologia organizacional, a organização é o contexto de referência no qual se inscrevem os fenômenos humanos. Pode-se, segundo Chanlat (1996), compreender a organização como que constituída por duas dimensões: uma estrutural e material e outra simbólica.

A dimensão **estrutural** e **material** remete às condições ecogeográficas, aos meios materiais para assegurar a produção de bens ou de serviços. A dimensão **simbólica** remete ao universo das representações individuais e coletivas e às relações que homens e mulheres mantêm entre si. As interações entre essas dimensões mediatizadas pelas relações de poder edificam a ordem organizacional. Segundo Chanlat (1996, p. 40):

Esta ordem organizacional é por definição sempre instável. As tensões, os conflitos, a incerteza, a ambiguidade, as contradições de origem exógenas e endógenas variadas encarregam-se de alimentar esta instabilidade.

Importante situar essa organização em uma sociedade específica e em um momento histórico. Toda organização se insere em uma rede de relações econômicas, sociais, políticas e culturais mais amplas.

As exigências econômicas do momento, o setor produtivo atendido, os modos de relações utilizados entre os diversos níveis da estrutura organizacional, a história da organização, as características sociodemográficas e culturais das pessoas dão à organização uma configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos. Existe uma variedade de organizações. Por exemplo, a universidade e o exército são organizações bem diferentes; mesmo duas universidades públicas quando comparadas entre si se apresentarão diferentes; e também a influência sobre as pessoas é diferenciada e singular.

- **Organização:** Como é essa organização, e como ela se estrutura para dar conta de sua missão? Qual modelo de gestão de pessoas utiliza? Qual a cultura da organização? São algumas das perguntas feitas pelos profissionais da área. Isto porque o comportamento das pessoas depende, entre outros fatores, dos padrões culturais do meio onde vivem. Assim, para auxiliar na criação de novos modos de relacionamento no trabalho, o administrador precisa ampliar seus conhecimentos sobre o comportamento e a subjetividade em contextos de trabalho.

  Você pode estar se perguntando: por quê?

  Pelo simples fato de que o administrador necessita saber lidar com pessoas, pois as organizações – como já afirmamos – embora tenham propriedades físicas como edifícios, escritórios e equipamento, são agregados de pessoas que trabalham.(ROBBINS, 1999).

- **Gestão de pessoas:** esta área da Psicologia Organizacional preocupa-se com a maneira pela qual uma organização se constitui para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. É o que hoje se chama de gestão de pessoas, ou seja, as estratégias, as políticas e as práticas ou os processos de como lidar com as pessoas.

Assim, podemos afirmar que o objetivo da ação da Psicologia Organizacional implica em oferecer contribuições ao administrador para que possa promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo que contemple as necessidades tanto do trabalhador quanto da organização.

Na atualidade, a sociedade brasileira exige uma atuação voltada para resultados. Tanto no âmbito da iniciativa privada como no setor público tem aumentado o nível de exigências em relação à eficácia, qualidade e adequação de serviços às necessidades dos cidadãos.

Hoje, das organizações do setor público, exige-se transparência, ética e a crescente participação dos usuários na formulação das diretrizes e do planejamento dos serviços públicos. Esse novo modelo demanda mudanças na estrutura de funcionamento das organizações que precisam sair da rigidez e buscar maior flexibilidade na gestão de pessoas.

Embora a gestão de resultado não seja novidade nas organizações privadas, no setor público implica na superação do modelo de gestão burocrático/tecnocrático ainda presente na esfera do Estado brasileiro e que estende-se a algumas organizações de maior ou menor porte do setor privado.

Segundo Ferreira (1999), burocracia significa a administração da coisa pública por funcionário (de ministério, secretaria, repartição, etc.) sujeito à hierarquia e regulamentos rígidos, e à rotina inflexível. E tecnocracia é o sistema de organização política e social em que predominam os técnicos. Significa, literalmente, governo dos técnicos, que, pelo controle dos meios de produção, tendem a superar o poder político ao invés de apoiar suas atividades.

O modo de gestão burocrático/tecnocrático caracteriza-se por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, regulamentos presentes em todos os momentos e em todos os lugares, grande importância conferida aos especialistas e técnicos, comunicação difícil entre os diversos escalões, controle rígido e sofisticado, centralização do poder, pouca autonomia entre os "chefes" inferiores e limitado direito de expressão.(CHANLAT, 1996).

A decisão é absolutamente monocrática, havendo somente uma direção no fluxo decisório, de cima, dos escalões superiores, para baixo, dirigida aos inferiores. O burocrata que dirige a organização só vê funções e operações. A organização é vista como um conjunto de funções: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. É um processo de impessoalização. O que se valoriza são as tarefas e sua especialização; as pessoas se alienam nos papéis, e estes no sistema burocrático.(TRAGTEMBERG, 1977).

A autoridade na organização emite a comunicação de cima para baixo e a recebe de baixo para cima. Forma, portanto, uma organização centralizada, hierárquica, onde a ordem, a disciplina e a unidade de comando são regras que não podem, sob qualquer condição, serem desrespeitadas.

Esse modelo favorece a defesa de cargos e funções em detrimento da competência e do mérito. Diminui a iniciativa dos servidores e trabalha na contramão da busca de resultados.

A ideia é que o servidor é um ser racional, cuja racionalidade deverá ser colocada a serviço da organização, sendo que esta é que definirá as tarefas que irá desenvolver. A organização assume o papel de mãe, protetora e controladora, exigindo de seus membros um compromisso de lealdade

em relação aos seus objetivos. Do servidor é exigida fidelidade aos objetivos mesmo quando não participou de sua definição.

A organização burocrática exige de seus servidores que assumam os valores e as diretrizes definidas por ela, bem como tenham sentimentos coerentes com aqueles desejados por ela. Para obter este servidor passivo - que cumpre as ordens de superiores e assume a missão da organização como sua missão - a lógica da organização burocrática tem que anular a iniciativa e a criatividade das pessoas. Portanto, está implícito na filosofia da organização burocrática e tecnocrática a visão de um indivíduo que não imagina outras formas possíveis de realizar as tarefas. Um indivíduo que não pensa livremente.

Práticas da Psicologia com Bases nos Fundamentos da Gestão Burocrática/Tecnocrática

Nas organizações burocráticas/tecnocráticas as atividades do serviço de psicologia são voltadas principalmente para o manejo dos recursos humanos. Depois que os servidores foram recrutados, selecionados e destinados à sua função, a administração da organização tecnocrática considera que deve concentrar-se na criação de condições que promovam o rendimento no trabalho. Para atingir este objetivo as estratégias utilizadas são os treinamentos e o atendimento de necessidades dos servidores.

Uma das principais finalidades do treinamento é ampliar o controle. O treinamento serve também para transmitir valores e normas da organização e, assim, contribuir para a formação de um ambiente homogêneo e disciplinado.

A organização quer servidores disciplinados. Por esse motivo trabalha para a padronização de comportamentos. No modo de gestão burocrático o administrador não tem expectativa de que seu pessoal seja ativo, criativo ou inovador. Essas características de comportamento não são esperadas; e, na grande maioria das organizações burocráticas, são domadas e desencorajadas. Elas trabalham dentro de uma concepção de que o servidor precisa ser socializado para ser integrado na organização.

O Poder Autoritário

O modo de gestão burocrático, por sua organização vertical e horizontal, em níveis hierárquicos, tem um efeito multiplicador de mandos e desmandos; e assim é um ambiente propício para o crescimento de conflitos e para o estabelecimento de um clima de desconfiança entre as unidades/setores e também entre as pessoas.

Qual modo de gestão favorece a motivação dos servidores públicos? Você já ouviu falar em participação, não é? E o modo de gestão participativo, sabe o que é? Quais as características dessa forma de administrar?

Consideram-se como método de gestão participativo todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. Essa participação pode ser tanto na organização do trabalho quanto nas decisões e na distribuição dos resultados. Exemplo são as cooperativas e algumas empresas privadas dentro do modelo de cooperação.

Como escreveu Chanlat (*apud* DAVEL; VASCONCELLOS, 1996, p. 125):

> Contrariamente ao método de gestão da excelência, que não é, com frequência, mais que um discurso, o modo de gestão participativo parte do princípio de que o ser humano é uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda autonomia necessária para a realização da tarefa para, na verdade, integrá-la na gestão mais global da empresa. É assim que se pode, sob este rótulo, reencontrar as experiências de reestruturação de tarefas como também as modificações técnicas do processo de fabricação ou ainda as formas de co-gestão sindical-patronal.

A Gestão Participativa é o modelo de administração que tem seu foco na capacitação, desenvolvimento, otimização e valorização do ser humano. É a gestão que procura fazer com que um profissional se sinta mais do que mera parte de um processo. Ele deve se sentir responsável pela atividade e por seus resultados.

Como você observou, o trabalho em condições efetivas de participação é, sem dúvida, o mais salutar.

> Quer se trate de reorganização do trabalho, de democratização do escritório, do reconhecimento real do saber e da experiência adquirida, da criação de espaço, de palavra, de responsabilização, todas as experiências convergem para uma melhora do clima de trabalho e da saúde e segurança no trabalho. (CHANLAT *apud* DAVEL; VASCONCELLOS, 1996, p. 125).

A forma de organização do trabalho mais difícil para manter a saúde mental do trabalhador é quando existe separação entre quem planeja o trabalho e quem o executa. É o caso da "organização científica do trabalho", que cria entre os trabalhadores uma divisão entre corpo e pensamento. Neste sistema, o corpo fica submetido a diretivas elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. Isto é comum nas atividades repetitivas que exigem dos trabalhadores somente esforços musculares, assim como nas tarefas repetitivas de processamento de informações, em que a atividade de concepção é limitada para o trabalhador. No modo de gestão tecnocrático e no modo por excelência, também predomina a cisão entre quem organiza o trabalho, quem toma as decisões importantes e quem executa a atividade.

No modo de gestão participativo, a separação entre quem planeja e quem executa é superada. Daí decorre a criação de condições objetivas para o desenvolvimento humano no trabalho. Isto significa que as pessoas não são meramente observadoras, mas participam ativamente no fazer e no

pensar o trabalho. No entanto, estas condições devem ser construídas por elas, já que no modo de produção participativo passam a ser os atores na organização.

Prática da Psicologia no Modo de Gestão Participativo

No modo de produção participativo o trabalho em grupo adquire grande importância. Os estudos em Psicologia Social demonstram que quando os indivíduos estão em grupo agem de forma diferente do que quando estão sozinhos. O seu comportamento é afetado pelo comportamento dos demais no ambiente de trabalho. No último tema do curso iremos aprofundar os estudos e aplicações do grupo ou equipe de trabalho nas organizações.

Vamos ver melhor, através de alguns exemplos, a aplicação da Psicologia nas organizações:

- nos processos de treinamento;
- na eficácia de liderança e tomada de decisão;
- na avaliação de desempenho;
- no planejamento do trabalho;
- nos programas de motivação, aprendizagem e satisfação no trabalho;
- no desenvolvimento do trabalho em grupo;
- nos programas de mudança comportamental;
- na administração das situações de estresse profissional e outras situações de impacto na saúde dos trabalhadores;
- na melhoria do processo de comunicação; e
- nas pesquisas de cultura e ambiente organizacional.

Para você compreender melhor a aplicação dos conhecimentos da Psicologia nas organizações, vamos apresentar o objetivo e o que pode ser realizado em alguns dos exemplos listados anteriormente. Pronto? Podemos começar?

- **Processos de treinamento:** conjunto de atividades que objetivam explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas **habilidades*** e **conhecimentos***. Essas atividades têm como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano para melhorar os resultados e o clima organizacional. Exemplos de processos de treinamento são: palestras, seminários, cursos, estágios, programas de atividades monitoradas, dinâmicas de grupo.

TEXTO COMPLEMENTAR

***Habilidade** – refere-se à capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo, ou seja, diz respeito às aptidões para trabalhar com as pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas. Fonte: Lacombe (2004).

***Conhecimento** – conteúdo de valor agregado do pensamento humano, obtido pela percepção e manipulação das informações. Nas organizações, encontra-se não só em documentos, em manuais ou na mente das pessoas que nelas trabalham, mas também nas rotinas, nos processos, nas normas e práticas organizacionais. Fonte: Lacombe (2004).

- **Eficácia de liderança e tomada de decisão:** a tomada de decisão caracteriza as ações do dia a dia que dão resultados satisfatórios para a organização. Tomar decisões depende de análises eficientes da rotina profissional. Os diferentes cenários e situações de conflitos no mundo administrativo e dos negócios não conhecem receitas básicas e padronizadas, mas, sim, nos remetem a diagnosticar as melhores soluções e alternativas para a decisão. Assim, necessitamos de métodos para identificar, definir o problema e gerar alternativas de soluções. Exemplos de atividades são os programas de identificação e desenvolvimento de lideranças e os treinamentos com foco no conhecimento das estratégias de tomada de decisão.

- **Avaliação de desempenho:** corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em face das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. Exemplos de ações são: os planejamentos de trabalho, os planejamentos de carreira, reestruturação de cargos e salários, redistribuição de funções.

- **Planejamento do trabalho:** o foco com o planejamento do trabalho, no campo da Psicologia, é voltado prioritariamente para um conjunto de preocupações relacionadas à saúde do trabalhador. Insere-se, especialmente, naquele conjunto de estratégias que visam prevenir problemas de saúde, como por exemplo, os de saúde mental e psicossomáticos, as lesões por esforços repetitivos e os acidentes de trabalho.

- **Programas de motivação, aprendizagem e satisfação no trabalho:** a satisfação no trabalho está diretamente relacionada à saúde do trabalhador, ao prazer ou à felicidade no trabalho; e a insatisfação está na origem do desprazer ou do sofrimento.

- A título de reflexão sobre ações que promovam satisfação no trabalho e saúde dos trabalhadores, sugerimos a avaliação e mudanças na concepção e organização do trabalho que sejam direcionadas para os seus aspectos psicossociais. Ações que promovem mudanças precisam considerar, por exemplo:

  - que se deve implementar a autonomia e o controle no trabalho exercidos pelos trabalhadores, com aumento das participações individual e coletiva em processos decisórios;

  - que é possível o enriquecimento do trabalho e aumento do conhecimento e das habilidades a partir do envolvimento dos trabalhadores em todo o processo de trabalho;

  - que deve haver a possibilidade de desenvolvimento da carreira e de segurança no emprego; e

  - que se deve promover melhorias nas condições do ambiente físico de trabalho (ruído, temperatura, iluminação).

  Consideramos, hoje em dia, que toda a mudança no trabalho deve ser feita de modo que corresponda às necessidades, expectativas e desejos dos trabalhadores (e quando não puder atendê-los, que sejam muito bem expostos os motivos) e que seja compatível com as características e as exigências das tarefas.

- **Programas de mudança comportamental:** são os programas que visam mudanças do comportamento, reforçando sistematicamente cada passo sucessivo que move o indivíduo mais para perto da resposta desejada. São exemplos de programas de mudança comportamental os programas de modelagem para conseguir hábitos de vida saudáveis e os programas de enfrentamento da **drogadição***.

SAIBA MAIS

***Drogadição** – ou Toxicodependência, caracteriza situações de uso de drogas químicas de forma contínua por uma pessoa, no caso específico, o trabalhador. Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

- **Administração das situações de estresse profissional e outras situações de impacto na saúde dos trabalhadores:** estudos de Psicologia têm demonstrado que é cada vez mais evidente que a organização do trabalho e o modelo de gestão concentram os principais fatores psicossociais relativos ao ambiente laboral presentes no adoecimento dos trabalhadores em todos os setores. Portanto, enfrentar preventivamente os fatores estressores no trabalho é desenvolver ações humanizadoras nas relações de trabalho. Esses estudos indicam alguns princípios norteadores para as necessárias mudanças na organização do trabalho e gestão na saúde, tais como:

- fortalecimento do trabalho em equipe multiprofissional, fomentando à transversalidade;

- compromisso com a democratização das relações de trabalho; e

- valorização dos profissionais da rede, estimulando processos de educação permanente. (RIOS, 2008)

Até agora falamos da ação da Psicologia Organizacional e de suas possíveis contribuições para a Administração. Mas, o que vem a ser Psicologia Organizacional?

A Psicologia Organizacional refere-se ao estudo do comportamento e da subjetividade das pessoas no contexto das organizações. Sendo uma área de especialização da Psicologia, utiliza seus conhecimentos teóricos e metodológicos.

Os psicólogos organizacionais são frequentemente empregados nas empresas, na indústria e nos órgãos governamentais, principalmente atuando em três áreas:

- **Psicologia dos fatores humanos:** refere-se à melhoria do design da função das máquinas e do ambiente de trabalho.

- **Psicologia de recursos humanos:** relacionada ao recrutamento, teste, treinamento, adequação e avaliação de funcionários.

- **Psicologia organizacional:** faz referência ao estilo gerencial, motivação de trabalhadores, satisfação no trabalho, desenvolvimento de programas de qualidade de vida e pesquisas.(HUFFMAN; VERNOY; VERNOY, 2003).

Resumindo

Neste Capítulo você ficou sabendo que a Psicologia Organizacional tem três grandes áreas de preocupações: trabalho, organização e gestão de pessoas. Ela surge junto com a teoria da "administração científica", de Taylor, para auxiliar no planejamento das situações do trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade. Os primeiros trabalhos desenvolvidos pelos psicólogos industriais foram as avaliações e seleções de trabalhadores seguindo o princípio de Taylor, de colocar o homem certo na função certa. Neste cenário, os psicólogos passaram a aplicar e criar testes com a finalidade de melhorar a seleção de pessoas para ocupar os cargos.

Você soube ainda que a preocupação em treinar os trabalhadores para o desenvolvimento das funções exigidas levou os psicólogos ao desenvolvimento de laboratórios. Esses laboratórios, mais tarde, deram origem às pesquisas do fator humano no trabalho, sendo responsáveis por estudos sobre como melhor projetar a tecnologia para as pessoas.

Você também ficou conhecendo a pesquisa na fábrica da *Western Eletric Company*, em Hawthorne, Chicago, que é considerada o marco inicial do Movimento de Relações Humanas na Administração; e viu a surpresa que foi para os pesquisadores descobrirem que os fatores mais importantes para a produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não a iluminação e o salário, como eles pensaram inicialmente.

Ficou conhecendo, ainda, o efeito provocado pela Segunda Guerra Mundial sobre o desenvolvimento do campo da Psicologia Organizacional. Os psicólogos, neste período, ampliaram o campo de atuação, incluindo a seleção de soldados, treinamento, avaliação de desempenho e, principalmente, realizando estudos referentes ao trabalho em equipes.

Além disso, viu que, no Brasil, a Psicologia aplicada às organizações surgiu no momento da expansão da indústria, acompanhando o movimento de uma parcela da burguesia industrial na implantação de processos administrativos modernos e científicos. Os psicólogos desenvolveram trabalhos de seleção de pessoas, instrução, treinamento e orientação profissional. O rompimento com essa tradição se deu a partir dos anos noventa, com a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações, na qual outras dimensões humanas foram consideradas. A preocupação com o comportamento foi ampliada para a subjetividade e a busca se deu no sentido da adoção de uma postura mais contextualizada e compreensiva do indivíduo na organização; uma tentativa de compreender sua singularidade. Tentava-se compreender a importância da cultura nesse contexto diferenciado.

Por fim, neste Capítulo, você conheceu que a Psicologia Organizacional é uma especialização da Psicologia que tem como foco o estudo do comportamento e da subjetividade das pessoas no contexto das organizações. O objetivo do especialista na área é promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo que contemple as necessidades tanto do trabalhador quanto da organização. Se no início da constituição dessa área da Psicologia a meta era atender às necessidades da empresa, na atualidade busca-se fornecer meios para que as pessoas e as organizações lidem melhor com as mudanças.

ATIVIDADES

Preparamos para você algumas atividades com o objetivo de recordar o conteúdo que estudou neste Capítulo. Em caso de dúvida, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Porque estudar Psicologia Organizacional em um curso de Administração?

2. Como começou a aplicação da Psicologia no trabalho?

3. A qual a conclusão chegou a pesquisa na fábrica da *Western Eletric Company*, em Hawthorne? Porque ela é importante para a história da Psicologia Organizacional?

4. Propomos que você organize em duas colunas as ideias das teorias X e Y de McGregor, pois assim será mais fácil a comparação entre elas.

5. Qual a relação dos movimentos sociais dos anos 60 com a exclusão e a inclusão de trabalhadores?

6. Quando e por que acontece a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações? O que muda?

7. O que é Psicologia Organizacional?

CAPÍTULO II

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

Profa. Denise de Camargo

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Perceber a importância da motivação no comportamento humano;
- Conhecer as principais teorias sobre motivação;
- Perceber o papel do sujeito na interpretação da realidade;
- Reconhecer como a percepção é influenciada por vários fatores que podem distorcê-la ou moldá-la; e
- Conhecer os principais modelos de aprendizagem.

O Indivíduo na Organização

Caro estudante!
Neste Capítulo iremos discutir alguns conceitos da Psicologia capazes de ajudar o administrador a compreender o comportamento das pessoas nas organizações. Os temas estudados serão motivação, percepção e aprendizagem. Faça a leitura com calma e procure esclarecer as dúvidas com seu tutor sempre que necessário. Então vamos ao estudo!

Um dos temas que têm sido mais estudados no campo da Administração é a motivação, tema que despertou também muito interesse entre os educadores, dada a sua relação com a mobilização e manutenção do comportamento das pessoas em direção a suas metas.

Outro tema que vamos estudar neste Capítulo é a percepção, por ser um dos importantes processos psicológicos do ser humano. Uma conclusão a qual chegamos após o estudo da percepção é que o mundo que é percebido pela pessoa é o que importa para o seu comportamento.

Já o terceiro tema a ser estudado diz respeito à aprendizagem, justificado pela concepção de que os homens se desenvolvem porque aprendem. O desenvolvimento humano está diretamente relacionado com a aprendizagem.

Motivação

Mas por que estudar motivação? O que ela tem a ver com a formação do administrador público?

Antes de tudo, é importante destacarmos que é a motivação a responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinadas metas. Em segundo lugar precisamos lembrar ainda que todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para a ação.

Mas para você o que é motivação?

Segundo Paul Spector (2002), motivação é um estado interior que conduz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação envolve direção, intensidade e persistência de um comportamento, ou seja:

- **Direção:** escolha de comportamentos específicos entre uma série de comportamentos possíveis. Por exemplo: um trabalhador pode decidir ir trabalhar, em vez de telefonar alegando que está doente e ficar assistindo televisão.

- **Intensidade:** esforço que uma pessoa gasta na realização de uma tarefa. Por exemplo: um trabalhador que precisa fazer um levantamento de estoque pode empenhar um grande esforço para realizar a tarefa em pouco tempo e corretamente, ou não querer se esforçar, fazendo a empreitada vagarosamente.

- **Persistência:** empenho contínuo e engajado no desempenho de determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Por exemplo: um trabalhador que está buscando a solução para um problema com um insumo só para de o fazer quando encontra a solução adequada.

Agora que você já sabe o que é motivação, vamos conhecer o modelo clássico de motivação proposto por Robbins (2004, p. 46), conforme a Figura 3.

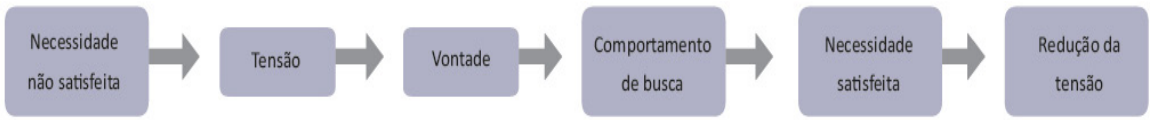


Figura 3: Modelo homeostático
Fonte: Robins (2004, p. 46)

Podemos observar que o estado de necessidade estabelece nas pessoas um estado de tensão, o qual é interpretado como "vontade", que mobiliza o comportamento para ir em busca de objetivos para baixar a tensão até um novo momento em que o organismo entra novamente em estado de necessidade e se mobilizará para reduzir novamente a tensão. Esse esquema, que descreve o movimento da dimensão biológica humana é, no entanto, insuficiente para explicar as motivações complexas que encontramos no comportamento humano.

Precisamos conhecer outros modelos. Por isso voltamos a fazer a pergunta: O que motiva as pessoas?

Para você entender melhor vamos apresentar algumas teorias que explicam o que motiva as pessoas e que fundamentam os programas para aumentar a motivação, a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das necessidades, formulada por **Abraham Maslow**, pressupõe que "Se você planeja ser qualquer coisa menos do que aquilo que você é capaz, provavelmente você será infeliz todos os dias de sua vida.", ou seja, todos nós temos muitas necessidades que competem entre si para serem satisfeitas. Por exemplo, neste momento sua necessidade de sono pode estar competindo com sua necessidade de continuar estudando. Também, nem todas as necessidades são igualmente importantes. Os motivos se diferem em prioridade e força relativa, sendo que as necessidades mais prementes (tais como fome e sede) devem ser satisfeitas antes de o indivíduo voltar sua atenção para necessidades superiores, tais como a autorrealização.

SAIBA MAIS

Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) – Nasceu em Nova Iorque. Foi doutor em Psicologia pela Universidade de Wisconsin em 1934. Dedicou-se à administração da faculdade e à publicação de artigos que culminaram com a obra *Motivation and Personality (Maslow Theory)*. Em contato com a obra de Peter Drucker e Douglas McGregor, envolveu-se com a área de Gestão de Negócios; e passou então a correlacionar as teorias de motivação e personalidade com os estudos de gestão. Fonte: Serrano (2006).

Segundo Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

- **Fisiológicas:** fome, sede, sexo e outras necessidades corporais necessárias à manutenção do equilíbrio do organismo.
- **Proteção:** sentir-se seguro e protegido, procurar prazer e evitar danos físicos e emocionais.
- **Sociais:** interagir afetivamente com outras pessoas, ser aceito, dar e receber atenção.
- **Estima:** duas versões: externa (o desejo de ter o respeito dos outros, a necessidade de *status*, reconhecimento, atenção, apreciação) e in-

terna (autorrespeito, incluindo sentimentos como confiança, competência, capacidade de realização, independência e liberdade).

- **Autorrealização:** necessidade de desenvolver competências e realizar o seu potencial.

Cada uma dessas necessidades ocupa uma posição na hierarquia para atingirmos a autorrealização, ou seja, a pessoa move-se para o topo da pirâmide. Veja a Figura 4.

Figura 4: Hierarquia das necessidades, de Maslow
Fonte: Adaptada de Huffman, Vernoy e Vernoy (2003)

De acordo com Maslow, à medida que cada necessidade é atendida, a próxima aparece. A teoria sugere que, embora nenhuma necessidade humana seja satisfeita em sua totalidade, uma necessidade satisfeita extingue a motivação. As necessidades fisiológicas e as de proteção e segurança são consideradas de nível baixo; as sociais e as relacionadas à estima e à autorrealização são de nível alto. A diferenciação entre os níveis parte da premissa de que as necessidades de nível baixo são satisfeitas externamente, no contexto do trabalho (por meio dos salários e da estabilidade no emprego).

A hierarquia das necessidades de Maslow demonstra que uma pessoa com muita fome iria primeiramente à busca do alimento, a seguir se preocuparia com a segurança, com amor e reconhecimento, e assim por diante.

Porém, é importante lembrarmos que os críticos a essa teoria argumentam que alguns de seus aspectos não foram amplamente pesquisados. As pessoas algumas vezes buscam a satisfação de necessidades superiores mesmo quando as inferiores na hierarquia não foram satisfeitas.

Sobre as criticas à teoria da hierarquia das necessidades, Huffman, Vernoy e Vernoy (2003, p. 431) destacaram que:

> Em algumas sociedades não industrializadas, por exemplo, as pessoas podem ser submetidas à fome, a doenças graves e à vida em áreas devasta-

das pela guerra (os dois primeiros degraus na teoria de Maslow), e mesmo assim, procuram manter os vínculos sociais fortes e a autoestima elevada. Durante o período de escassez de alimento e de guerra na Somália, muitos pais sacrificaram suas próprias vidas para conseguir levar os filhos famintos a centros de distribuição de alimento localizados a centenas de milhas de distância; uma vez nos centros, os pais frequentemente se reuniam em grupos para partilhar os suprimentos limitados.

A lembrança de casos de pessoas em contexto de guerra e em situações limites nos faz refletir se a teoria de Maslow é adequada a todas as situações. Alguns exemplos evidenciam que, embora satisfazendo as nossas necessidades básicas primeiramente, quando possível, se as circunstâncias permitirem apenas satisfação parcial, ainda assim continuaremos a buscar as necessidades sociais, de estima e autorrealização. Neste cenário podemos mencionar ainda as manifestações de solidariedade em momentos de crise como as guerras, por exemplo, onde as pessoas são capazes de se colocarem em perigo de perderem a própria vida para salvarem outras vidas ou para defenderem ideais.

A Teoria X e a Teoria Y

Você já conhece a teoria de McGregor. Aqui vamos recordar alguns aspectos desta que pode ser uma ferramenta conceitual para problematizar a motivação do comportamento dos servidores no contexto da administração pública.

A teoria de McGregor, doutor em Psicologia Social, propõe duas visões do ser humano: uma negativa, chamada de Teoria X, e outra positiva, chamada de Teoria Y. McGregor, depois de observar como os executivos tratavam seus funcionários, concluiu que essas práticas revelavam a visão que eles tinham da natureza dos seres humanos.

Na Teoria X, os executivos supõem que os trabalhadores (e as pessoas em geral):

- preferem ser dirigidos;
- não estão interessados em assumir responsabilidades;
- desejam, acima de tudo, segurança; e
- são motivados pelo dinheiro e pela ameaça de punição.

Observamos que os administradores que concordam com as suposições da Teoria X procuram estruturar, controlar e supervisionar estritamente os seus empregados. Eles acham que o controle externo é apropriado para tratar com pessoas nas quais não se pode confiar e que são irresponsáveis e imaturas.

Já na teoria Y, os executivos supõem que os trabalhadores:

- não são preguiçosos e irresponsáveis por natureza;

- podem autodirigir-se e serem criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados;
- não são resistentes às necessidades da empresa;
- têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades; e
- aceitam responsabilidades e também as procuram.

Os executivos que concordam com esta visão defendem que a função essencial do administrador é a de desencadear esse potencial nas pessoas, ou seja, "uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos dirigindo seus próprios esforços para a realização dos objetivos da empresa", afirmou McGregor. (*apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 61)

O tipo de administrador Y procura, com sua atitude democrática, ajudar os empregados a amadurecerem, expondo-os a um controle externo progressivamente menor e deixando-os assumirem cada vez mais o autocontrole. McGregor acreditava que em um ambiente flexível os empregados conseguem obter a satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização, tantas vezes negligenciadas nas organizações.

Teoria dos Dois Fatores

Com base na afirmação de **Frederick Herzberg**, o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores:

SAIBA MAIS

Frederick Hezberg (1923 - 2000) – Estudou os fatores higiênicos e os fatores motivacionais propriamente ditos, desde 1959, de modo separado. Sem deixar de antever a interdependência deles na consecução dos objetivos da organização pelos fatores humanos, criou a Teoria Bifatorial higiene/motivação e visualizou as oportunidades de reconhecimento, realização, responsabilidade e crescimento. Fonte: Leite (2004).

- **Fatores Higiênicos (extrínsecos):** são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle, tais como
  - Salários e Benefícios;
  - Tipo de Chefia; e
  - Políticas e Diretrizes Organizacionais.

Segundo a teoria de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos eles apenas evitam a insatisfação, e não a elevam ou, se a elevam, não a mantém continuadamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação.

- **Fatores Motivacionais (intrínsecos):** referem-se ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controláveis pelo indivíduo, e devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização. Esses fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, a bloqueiam.

Observe agora a relação entre os fatores higiênicos e os motivacionais conforme a descrição do Quadro 1.

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Afetam a insatisfação com o trabalho - Qualidade da supervisão - Remuneração - Políticas da organização - Condições físicas do trabalho - Relacionamento com os colegas - Segurança no emprego	Afetam a satisfação com o trabalho - Oportunidade de promoção - Oportunidade de crescimento pessoal - Reconhecimento - Responsabilidade - Realização

Quadro 1: Comparativo dos fatores higiênicos e motivacionais
Fonte: Robbins (2004, p. 49)

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) quanto lateral (diversificação de atribuições).

Se você for pesquisar encontrará críticas à Teoria dos Dois Fatores, dirigidas à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral. Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

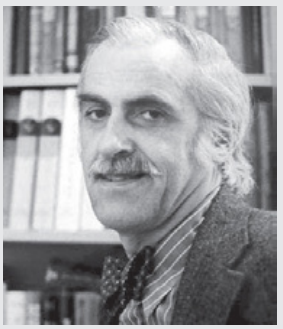
Embora os estudos de Herzberg não tenham obtido comprovação, foram de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental. Por exemplo: o aumento do grau de dificuldade do trabalho e a diversificação de atribuições para permitir que os trabalhadores tenham maior responsabilidade, planejem e controlem seus trabalhos, foram atribuídos às suas descobertas e recomendações. (ROBBINS, 1999, p. 112).

Teoria das Necessidades

David McClelland identificou fatores nas pessoas que demonstram predisposição para lutar por sucesso. Para ele os níveis de desempenho elevado e de sucesso dos executivos estão correlacionados com uma

grande necessidade de realização. Continuou suas pesquisas na tradição de Maslow, no entanto considerou que as necessidades podem ser aprendidas. Com base na pesquisa que ele realizou em diferentes países sua teoria é atualmente o fundamento para os estudos sobre o comportamento empreendedor. McClelland tomou como eixo de sua teoria a "necessidade" e diante desta visão identificou três delas:

SAIBA MAIS



David McClelland (1917-1998) – Foi psicólogo social e professor de Harvard. Estudou o desempenho das pessoas em organizações criando o conceito de competências comportamentais como grandes diferenciadoras de desempenho das pessoas. Para ele, três necessidades seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização, sendo "secundárias" e adquiridas ao longo da vida. Fonte: Brasil Escola (2008).

- **Necessidade de realização (NR):** busca pela excelência. Indica a extensão a que uma pessoa quer executar tarefas difíceis e lutar pelo sucesso. Ao obter sucesso ela necessita receber frequentemente aprovação positiva; assim, gosta de trabalhar sozinha ou com outros empreendedores elevados.

- **Necessidade de associação (NA):** o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. A pessoa quer ser admirada e aceita por outros, e une a importância a uma interação pessoal. Tende a conformar-se às normas de seu grupo de trabalho. Procura fazer e manter relacionamentos com uma quantidade elevada de confiança e de compreensão mútua. Prefere a cooperação sobre a competição.

- **Necessidade de poder (NP):** necessidade elevada para o poder pessoal. A pessoa quer dirigir e influenciar outras pessoas. Esta necessidade refere-se também a *status*, prestígio e posição de influência na sociedade.

McClelland sustenta ainda que diferentes indivíduos têm diversos níveis de cada necessidade, mas nunca a inexistência de qualquer delas, em especial a da realização (motivação pelo êxito), aprendida inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima com a resolução de problemas. Sendo assim, podemos dizer que quando o indivíduo obtém sucesso, utiliza-se de determinado meio (motivo) e tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas. A repetição do comportamento eficaz é o que caracterizará o estilo da pessoa.

Teoria do Fluxo e Trabalho Qualificado

Um dos estudos recentes – e que faz sucesso no mundo empresarial – é o de **Mihaly Csikszentmihalyi**. Em sua teoria, ele rejeita a tese de que o homem é motivado pelo acúmulo de riqueza material ou de objetos. Criou a teoria do "fluxo".

SAIBA MAIS

Mihaly Csikszentmihalyi – Nascido na Croácia, mas radicado nos Estados Unidos, o psicólogo é professor de Psicologia e Educação do Centro de Pesquisas sobre Qualidade de Vida na Universidade de Chicago. É considerado uma das autoridades mundiais na pesquisa da "psicologia positiva", corrente que estuda qualidades humanas, como otimismo, criatividade, motivação interna e responsabilidade, e faz sucesso em grandes empresas. Fonte: Ferraz (2008).

Antes de darmos continuidade é importante definirmos fluxo como sendo o estado de grande concentração que ocorre quando as pessoas se dedicam a tarefas desafiadoras e orientadas a metas adequadas às suas aptidões e talentos.(VECCHIO, 2008). O estado de "fluxo" é um estado de harmonia produtiva. A atividade em si e o sentimento experimentado são recompensas mais fortes que dinheiro ou fama.

Sabe aqueles momentos em que você está totalmente concentrado, sem perceber nada, além da própria atividade em que está imerso? A mente fica clara e desembaraça-se entre os meandros de um desafio estimulante. Nem tão difícil que estresse, nem tão fácil que entedie.

Pois bem, o fluxo é alcançado quando várias das condições são encontradas em uma atividade. Veja a relação a seguir:

- **Objetivos claros:** tanto as expectativas, quanto as regras.
- **Concentração:** a pessoa se concentra na atividade em questão, não fazendo mais nada em paralelo.
- **Perda da autopercepção:** a pessoa deixa de se preocupar consigo mesma.
- **Percepção distorcida do tempo:** parece que o tempo flui mais rápido.
- **Respostas rápidas:** a pessoa tem feedback imediato e permanente dos seus sucessos ou fracassos.

- **Equilíbrio entre os desafios e as habilidades:** nem muito fácil, nem muito difícil.

- **Sentimento de controle:** a pessoa se sente no controle do que está fazendo.

- **Recompensa intrínseca:** a atividade é por si só, recompensadora, não havendo necessidade de recompensas externas.

Talvez a questão mais importante seja o equilíbrio entre os desafios e as habilidades. Um desafio muito maior que as habilidades das pessoas leva à ansiedade. Já um desafio baixo, para pessoas com muitas habilidades, leva ao tédio. Csikszentmihalyi parte da análise de que no mundo atual as pessoas estão muito estressadas com a vida, ou muito aprisionadas ao consumo e sem esperança de desfrutar de um lazer para poder usufruir o "fluxo", o que torna a vida sem sentido e sem gratificações.

Então, o quê, segundo Mihaly, torna a vida com sentido e produz gratificações?

Ele responde que é o envolvimento ativo de uma pessoa com o trabalho, a família e a comunidade que constituem o modo pelo qual ela encontra satisfação duradoura.

A descoberta do "fluxo" é fundamental para despertar o potencial criativo latente no interior de todo indivíduo, acredita o autor. Sempre que a pessoa escolhe realizar uma tarefa bem definida, que seja desafiadora e esteja ao alcance de sua capacidade conhecida, ela obterá uma experiência gratificante – e a isso chamamos de "fluxo".

De acordo com Csikszentmihalyi, o conceito de "fluxo" possui aplicações organizacionais desde que os líderes ou gestores capacitem seus colaboradores a unir o trabalho ao entusiasmo sincero, atendendo ao mesmo tempo às necessidades sociais, obterão maior produtividade e lucratividade.(VECCHIO, 2008).

Teoria das Características das Funções

A identificação de fatores de motivação no trabalho foi objeto de pesquisa de **Hackman** e **Oldham**. Eles criaram o chamado modelo das características da função. Entendemos aqui função como sendo uma atividade específica de cargo assumido em uma instituição ou o próprio cargo; uma profissão; um ofício.

SAIBA MAIS

John Richard Hackman – Professor de Psicologia em Harvard, realizou pesquisas sobre diversos temas na área de Psicologia Social e Organizacional, incluindo dinâmica de grupo, performance e comportamento individual, bem como o estudo da autogestão de grupos e organizações. Fonte: Finnegan (2013).

Greg R. Oldham – Professor de Administração Empresarial na Universidade de Illinois, tem escrito sobre temas relacionados com a concepção de trabalho em ambientes organizacionais. Ele e Hackman desenvolveram a metodologia do Job Diagnostic Survey (JDS), também conhecida por Teoria Motivacional das Características do Trabalho. Fonte: College of Business at Illinois (2014).

Hackman e Oldham (apud CUNHA, 2004) chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

- **Variedade:** uma função será tanto menos variada quanto mais consistente numa repetição rotineira de atividades. Esta característica refere-se ao grau de exigência no que diz respeito ao uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados.

- **Identidade:** o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, e que origina um resultado visível. Um exemplo de uma função com elevado grau de identidade é o trabalho do artesão que produz uma peça na sua totalidade; e tê-la produzido do princípio ao fim é o que lhe confere esse nível de identificação consigo.

- **Significado:** diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou de fora de uma organização; quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.

- **Autonomia:** o nível de independência no planejamento do trabalho e na respectiva forma de organização. Por exemplo, o nível de autonomia de um empregado do McDonald's é limitado pela existência de um conjunto muito preciso e detalhado de procedimentos.

- **Feedback:** refere-se em quantidade e qualidade à informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

Podemos afirmar que pessoas com maior necessidade de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo e obtêm níveis de produtividade mais elevados.

Outra variável importante faz referência à capacidade da pessoa em responder às exigências do trabalho, e o grau de satisfação com o contexto em que trabalha. De fato, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam não conseguem alcançar os níveis de desempenho pretendidos; assim como, se estiverem insatisfeitas com o salário, respondem de forma mais negativa às características da função.

O sucesso de um programa de enriquecimento de funções depende fortemente do contexto em que a função está inserida.

Por exemplo, em um ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança de emprego, a probabilidade de sucesso de intervenções deste gênero é menor, porque os funcionários estão mais preocupados com os fatores higiênicos do que com os motivadores, no sentido dado por Frederick Herzberg, que você estudou anteriormente. (CUNHA, 2004)

Teoria Sócio-Histórica

A Psicologia Sócio-Histórica está interessada em compreender os motivos das atividades das pessoas concretas. Dirige críticas às teorias que não consideram a dimensão da sociedade e da cultura.

Segundo **Martin-Baró** (2001), uma forma concreta de compreendermos o caráter social do ser humano é analisando as necessidades dos grupos e pessoas não como um dado prévio, universal e hierarquizado fisiologicamente, como na teoria de Maslow e seguidores, mas como uma construção histórica. Cada grupo, cada homem, a partir de um mínimo de exigências para a conservação da vida, vai elaborando sua estrutura de necessidades como produto de sua atividade concreta em uma cultura determinada. Ao atuar assim e não de outra maneira, ao optar por esse tipo de atividade e não por outra, ao escolher esse estilo particular de vida, surgem as necessidades.

SAIBA MAIS

Ignácio Martín-Baró (1942 - 1989) – Nasceu na Espanha. Formado em psicologia e filosofia, aplicou à psicologia social o conceito de "conscientização" de Paulo Freire, promovendo uma psicologia da libertação. Fundou, em 1986, o Instituto de Opinião Pública, que tinha por objetivo avaliar opiniões e atitudes do povo salvadorenho. Fonte: Instituto... (2014).

Para entendermos historicamente os motivos do comportamento humano não nos serve o esquema homeostático que foi apresentado, na Figura 5, no início deste Capítulo. Precisamos de outro esquema, ou seja:

Figura 5: Motivos do comportamento humano
Fonte: Elaborada pela autora deste livro

Neste aspecto a pessoa é vista como pertencente a um grupo e a uma posição na sociedade da qual é uma representante, sem deixar de ser também uma pessoa singular. Os autores sócio-históricos afirmam que os interesses e exigências do grupo tomam carne e voz, consciente ou inconscientemente, na pessoa; e assim, ela se descobre como sendo uma forma particular de um grupo social, como portadora da cultura do grupo ao qual pertence, e, principalmente, do grupo com o qual se identifica.

A **Teoria Sócio-Histórica** considera que o social está constituído pelo mundo de regras e significações que as pessoas estruturam através das relações com outras pessoas significativas do seu grupo. Por exemplo, no caso da criança, a outra pessoa significativa no seu grupo familiar geralmente é a mãe ou, na sua ausência, quem cuida dela e faz a mediação com o mundo. Entre os jovens, o outro significativo pode ser outro jovem mais experiente ou aquele que assume um papel de liderança no grupo. Portanto, o mundo de regras e significações é assumido pelas pessoas (a criança, o jovem etc.) como parte fundamental de sua identidade pessoal e de sua existência.

SAIBA MAIS

A perspectiva social e histórica nos leva a olharmos os fatores sociais para compreendermos mais adequadamente o que fazem as pessoas e os grupos.

Nessa perspectiva podemos verificar que o motivo que mobiliza o comportamento das pessoas não é determinado unicamente pelas necessidades internas e biológicas, como demonstrado nas teorias homeostáticas. Já que a pessoa se encontra enraizada em um determinado grupo social, cujos interesses foram desenvolvidos historicamente na relação com outras pessoas e grupos, o que irá mobilizar o seu comportamento será o resultado da configuração dos motivos pessoais e interpessoais desse grupo social.

Para finalizar é importante lembrarmo-nos das ideias de Silvia Lane (1989), que apontam para a tradição biológica da Psicologia como um dos maiores obstáculos para o estudo do comportamento social dos indivíduos. Ou seja, isso não significa a negação do biológico, mas a concepção que decorre desta tradição, na qual o ser humano é visto como possuidor de uma existência abstrata, única, isolada de tudo e de todos.

> Mesmo antes do nascimento, o homem desenvolvese biologicamente numa relação direta com seu meio ambiente, o que significa que o tornar-se ho-

mem está intimamente ligado com um ambiente, que não pode ser visto como "natural", mas como um ambiente construído pelo homem. Assim, a relação homem-meio implica a construção recíproca do homem e do seu meio, ou seja, o ser humano deve ser visto como produto de sua relação com o ambiente e o ambiente como produto humano, sendo, então, basicamente social.(LANE, 1989, p. 82).

Questione-se sobre seus reais motivos na missão de Motivar.
Como me sinto na missão de Motivar?
O que representa para mim? O que ganho com isso?
Qual o destino de minha influência? (Onde quero chegar?)

ATIVIDADES

Até o presente momento, neste Capítulo 2, apresentamos diversos aspectos relacionados à importância da motivação no comportamento humano além de trabalharmos as principais teorias motivacionais. Agora confira se você teve bom entendimento do que tratamos realizando as atividades propostas a seguir.

1. Motivação não é um produto acabado; é um processo que se configura a cada momento. Tem um caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos à nossa frente algo a motivar-nos. Mas o que é motivação? Formule sua definição e, depois, volte e compare com o que você estudou no início deste Capítulo.

2. Abraham Maslow desenvolveu uma teoria para explicar o que motiva as pessoas. Ele relacionou motivação com as necessidades e concluiu que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. Quais são elas?

3. O que significa a hierarquia de necessidades na teoria de Maslow?

4. Lee Iaccoca, um dos executivos mais bem pagos do mundo, diz que o que o motiva a trabalhar é o dinheiro. Todos os estudiosos da motivação concordam com Iaccoca? O que você pensa sobre isso?

5. McGregor, depois de observar como os executivos tratavam seus funcionários, concluiu que essas práticas revelavam a visão que eles tinham da natureza dos seres humanos. Diante desta análise ele formulou duas teorias, X e Y. Vamos recordar cada uma delas? Com base na Teoria X complete as proposições a seguir:

   a) Os trabalhadores preferem ser_____.
   b) Os trabalhadores não estão interessados em assumir_____ _____.

c) Os trabalhadores desejam, acima de tudo, _____.
d) Os trabalhadores são motivados por _____, e pela ameaça de_____.

Agora vamos exercitar também assuntos relacionados com a visão que tem o executivo da Teoria Y:

a) Os trabalhadores não são _____ e _____ por natureza.
b) Os trabalhadores, se forem adequadamente motivados, podem ser _____.
c) Os trabalhadores têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir _____ _____.

6. David McClelland identi ficou três necessidades: realização, associação e poder. Ele afirma que não nascemos com elas, pois são adquiridas socialmente. A associação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. E a realização é respectiva à autoestima e à autorrealização. Você notou que a teoria de McClelland é bem parecida com a de Maslow? A diferença é que McClelland diz que essas necessidades podem ser aprendidas. Você concorda? Justifique sua resposta.

7. Vimos que Hackman e Oldman chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação. Descreva o que cada uma significa.

8. A Psicologia Sócio-Histórica está interessada em compreender os motivos das atividades das pessoas concretas. Qual a crítica que Martín-Baró faz às teorias da motivação?

Percepção

Você pode estar se perguntando: qual é a relação desse tema com as atividades previstas para um Administrador Público?

Esse tema é um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações, pois envolve a adaptação às diferenças entre as pessoas, ou seja, à diversidade entre os trabalhadores. Assim, podemos afirmar que a diversidade envolve a presença de características humanas individuais que tornam as pessoas umas diferentes das outras.

Muitas organizações já vêm incentivando seus gerentes para lidarem com essa diversidade. Essas diferenças incluem sexo, raça, etnia, idade, capacidade física etc.

Aqui temos um desafio, o de administrarmos a diversidade entre os trabalhadores de uma forma a respeitarmos as perspectivas e contribuições individuais. Em meio aos fatores que explicam as diferenças entre as pessoas, os estudos de Psicologia apontam a percepção. Isso porque o **comportamento** das pessoas é também determinado por sua percepção da realidade. Portanto, tratar a diversidade na organização é considerar que as pessoas são diferentes porque percebem o mundo de forma singular.

SAIBA MAIS

O que importa para o comportamento é como o mundo é percebido pelas pessoas.

Como você considera sua percepção? Vamos fazer uma breve atividade para verificar? Observe as imagens da Figura 6. O que você vê?

Figura 6: Analisando a percepção
Fonte: Gestaltismo (2011)

Esta discrepância trata-se de um problema de visão ou ilusão ótica? É uma arte que mexe com nosso inconsciente, ou seja, são figuras reversíveis, ambíguas, que possibilitam mais de uma leitura; por isso ilustram a lei de organização chamada de **figura e fundo** da Teoria Gestalt, que vamos estudar nesta Unidade. Quando você vê essas figuras, seus olhos estão recebendo sensações de linhas pretas e brancas.

Assim, quando você vê na figura à direita o vaso, ele constitui a figura e os rostos o fundo. Quando você vê os rostos, eles tornamse figuras e o vaso o fundo. A discrepância entre figura e fundo é algumas vezes tão vaga que temos dificuldade em perceber o que é o quê. Portanto, nem sempre podemos confiar em nossa observação para fazer avaliações consistentes. Por exemplo, observe as imagens das Figuras 7 e 8.

- **Ilusão da Extensão:** olhe para as linhas horizontais ab e cd. Agora decida: as linhas horizontais têm o mesmo comprimento, ou uma delas é maior?

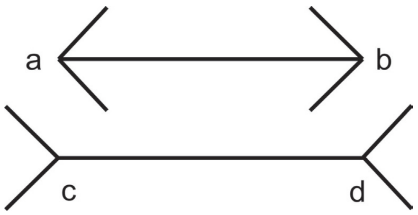


Figura 7: Ilusão de Mueller-Lyer
Fonte: Sperling (1999, p. 42)

- **Ilusão de área:** observe o círculo interno de a e de b: qual é o maior?

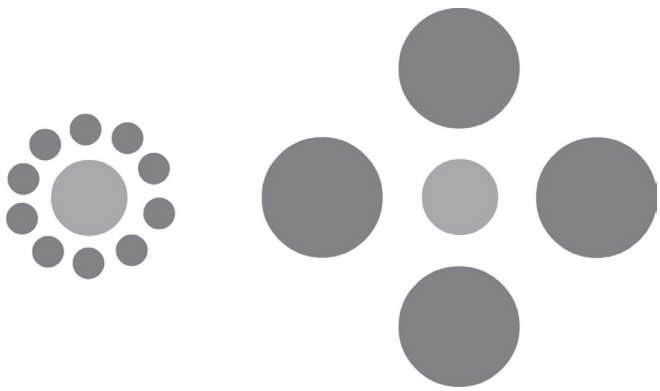


Figura 8: Ilusão de área
Fonte: Sperling (1999, p. 42)

A maioria das pessoas percebe na Figura 7, referente à linha horizontal **ab**, um comprimento levemente menor que o da linha **cd**. Na realidade, **ab** é igual a **cd**, porém as pessoas normalmente percebem a linha **cd** mais longa porque estão acostumadas a fazer avaliações de tamanhos e distância a partir de pistas; e os ângulos induzem à ilusão. Já na Figura 8, o círculo interno do desenho **a** parece maior do que o de **b**. Meça o diâmetro de ambos os círculos, para verificar.

Você percebeu como nossos sentidos ou nossa compreensão podem ser enganados de várias maneiras?

A existência de ilusões perceptivas sugere que o que percebemos (em nossos órgãos sensoriais) nem sempre é o que compreendemos (em nossa mente). Nossa mente deve captar a informação sensorial disponível e transformá-la, de algum modo, para criar representações mentais de objetos, propriedades e relações espaciais de nosso ambiente.

Mas o que vem a ser percepção?

Segundo Stephen Robbins (2004, p. 24), a percepção diz respeito ao "processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente".

Com base nesta afirmação e considerando que são as pessoas que organizam a leitura do mundo, podemos concluir que o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente do que outra pessoa percebe. E assim, o que percebemos pode ser também diferente da realidade objetiva. Ou melhor, nunca é a cópia fotográfica da realidade.

A percepção é influenciada por vários fatores que podem distorcê-la ou moldá-la. Esses fatores podem estar em quem percebe, no objeto percebido, de onde ele é visto ou no contexto da situação em que a percepção ocorre.

O comportamento das pessoas é também determinado por sua percepção da realidade e não pela realidade em si. O que importa para o com-

portamento é como o mundo é percebido pelas pessoas. Logo, perceber envolve dar significado ao mundo. "O mundo como é percebido é o mundo importante para o comportamento", conclui ainda Stephen Robbins (2004, p. 25).

Como podemos explicar que uma pessoa pode olhar para a mesma coisa que outra e as duas perceberem de forma diferente essa mesma coisa?

O ponto de vista do observador explica essa diferença. Quando uma pessoa observa algo e tenta interpretar o que está percebendo, é fortemente influenciada por suas próprias características, tais como:

- **Atitudes:** como o indivíduo está habituado a responder às situações.
- **Motivações:** quais são as suas necessidades insatisfeitas.
- **Interesses:** o foco de atenção é direcionado por seus interesses.
- **Experiências:** direcionam a atenção e podem até anular o interesse, pois há a tendência a habituar-se ao já conhecido.
- **Expectativas:** podem induzir o indivíduo a ver o que quer ver.

A teoria na Psicologia que começou a compreender o homem como um ser que organiza ativamente a realidade é a **Gestalt**, palavra de origem alemã que surgiu em 1523 de uma tradução da Bíblia, significando "o que é colocado diante dos olhos, exposto aos olhares". Hoje a palavra Gestalt é adotada no mundo inteiro, significando um processo de dar forma ou configuração. As interpretações decorrentes das pesquisas dos gestaltistas atentam para a importância dos eventos no interior da mente humana e chamam a atenção dos psicólogos para a necessidade do conhecimento das atividades mentais e não apenas a descrição das mudanças no comportamento exteriormente observado.

SAIBA MAIS

Gestalt significa uma integração de partes em oposição à soma do "todo".

A Teoria da Gestalt é a escola da Psicologia que irá ter grande influência no campo dos estudos cognitivos, que compreende como as pessoas percebem aprendem, recordam e processam as informações.

Como Percebemos

No dia a dia, não estamos conscientes dos processos que determinam nossa percepção. Raramente paramos para analisar as nossas **sensações** e tampouco paramos para interpretá-las. Por exemplo, você observa se sua sensação de conforto no momento é correspondente à percepção da visão, audição ou tato. Sabemos apenas que enxergamos, ouvimos e respondemos a situações em contextos significativos, certo?

SAIBA MAIS

Esta é uma característica humana em relação a tudo que é familiar no meio ambiente.

Desta maneira, costumamos organizar coisas em nossa mente a partir de uma forma, uma figura, uma melodia, ou uma cena que estrutura o todo significativo. Não vemos primeiro as partes e depois o todo. Qualquer que seja a percepção, ela é uma experiência unificada. Por exemplo, se olharmos um rosto, não enxergamos primeiro o nariz, depois a boca e depois os olhos. Não percebemos suas partes, mas o todo, o qual reconhecemos como sendo de uma pessoa amiga ou não.

Assim podemos afirmar que o comportamento das pessoas é importante, pois implica em como o mundo é percebido, já que perceber envolve darmos significado ao mundo.

Percepção e Significado Pessoal

Agora que você já sabe que os objetivos, interesses, expectativas, emoções, valores, motivação pessoal e outros estados psicológicos influenciam o que nós percebemos, vamos conhecer algumas pesquisas que problematizam essa questão.

Um estudo clássico que comprova esta hipótese refere-se à análise dos alunos jovens que percebiam um jogo de futebol. Foram selecionados dois grupos de estudantes de duas escolas da mesma cidade. Em seguida eles foram colocados para assistir a um filme de uma partida entre as equipes das suas escolas. Foram então convidados a identificar as faltas e classificar cada uma como "leve" ou "flagrante". Os estudantes de uma escola viram os jogadores da outra escola fazerem duas vezes mais faltas do que os jogadores de sua escola e classificaram a maioria delas como "flagrantes". Aparentemente, as motivações, as emoções, os valores e os objetivos faziam com que os sujeitos dessem ênfase aos incidentes que tinham significado pessoal para eles.(HASTORF; CANTRIL *apud* DAVIDOFF, 1983).

Geralmente observamos os fatos, as pessoas, os acidentes, os casos amorosos e as brigas da mesma forma. Nossa tendência é darmos ênfase aos aspectos da realidade que estão de acordo com nossos valores e crenças.

> Quando observamos pessoas, tentamos encontrar explicações do motivo de seus comportamentos. Nossa percepção e julgamento das ações de um indivíduo, portanto, serão significativamente influenciados pelas suposições que fazemos sobre o estado de espírito dele. (ROBBINS, 1999, p. 62)

No nosso dia a dia, na relação com as pessoas, fazemos suposições sobre o estado emocional, sobre a moral, sobre os pensamentos e estados in-

ternos delas. O julgamento e a suposição que fazemos sobre uma pessoa vão influenciar a nossa comunicação com ela. Por exemplo, quando acho uma pessoa simpática sinalizo, por meio de gestos corporais e expressões faciais, que estou disponível para iniciar uma comunicação com ela.

Percepção das Pessoas

Fritz Heider, psicólogo austríaco, fez um interessante estudo sobre a forma como as pessoas percebem as relações interpessoais. Seguindo os princípios da Gestalt, Heider afirmou que as pessoas tendem a perceber seu meio de forma organizada, como um todo estruturado. Igualmente ocorre com o caso da percepção dos objetos físicos: a pessoa busca a consistência e tende a perceber determinadas características como se fossem propriedade permanente dos objetos.

Os estudos sobre percepção da Escola da Gestalt mostraram que determinadas características dos objetos, como a cor e o tamanho, são percebidas como propriedades estáveis do objeto, mesmo quando ocorrem mudanças das condições de iluminação e de distância.

De acordo com Heider, no caso da percepção de pessoas, não só percebemos como invariáveis suas características físicas, mas também os outros traços, como as crenças, as capacidades, a personalidade etc. Assim podemos afirmar que existe uma diferença fundamental entre percepção de objetos físicos e percepção das pessoas, que consiste em se perceber como causa de suas próprias ações, ou seja, é o que chamamos de causalidade.

Portanto, a causalidade é uma forma de organização cognitiva que surge quando se percebe o meio social, composto por pessoas e suas ações. A pessoa e suas ações constituem uma unidade perceptiva, em que a primeira é causa e as segundas são efeitos.

Uma das principais conclusões de Heider é que a pessoa, ao perceber o meio social, vai mais além dos dados de conduta que observa e tenta encontrar as relações que podem ajudar a explicar os acontecimentos.

Mas como podemos explicar o comportamento das outras pessoas?

Para definirmos o comportamento alheio geralmente observamos a conduta de fatores internos (a personalidade, a capacidade, as atitudes etc.) ou de fatores externos (a situação, "ao azar" etc.). Contudo é importante você observar que nem sempre nossa percepção corresponde à realidade.

Conheça agora exemplos de tipos de atribuição que podem levar ao fracasso na análise do comportamento.

Esse fracasso pode ser atribuído à falta de habilidade, uma característica pessoal, ou à suposição de que a tarefa a realizar implica uma grande dificuldade, uma condição do meio. Não existe uma atribuição predominante para explicarmos o fracasso da análise, pois tudo dependerá

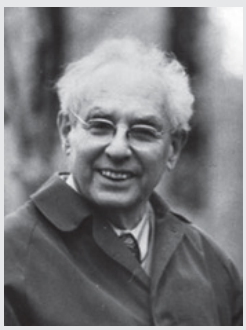
de outros fatores como, por exemplo, a informação sobre o êxito ou o fracasso de outras pessoas e a tendência a atribuir as consequências das ações à pessoa.

Percepção e Cultura

Em diferentes sociedades, as pessoas sentem, pensam, percebem e interpretam a realidade e as experiências de sua própria vida de maneira diversa. Pesquisas na área de Psicologia Social que comparam, em vários aspectos, o desempenho de pessoas de culturas diferentes confirmam a hipótese de que a cultura organiza tanto a forma quanto o conteúdo dos processos psicológicos, como a percepção, por exemplo.

Na década de 1930, **Luria** fez uma comparação, na percepção de cores, entre agricultores russos que viviam isolados e administradores que trabalhavam em fazendas coletivas. A percepção de cores foi aferida mediante a apresentação de 27 novelos de lã e a solicitação, feita aos sujeitos, para que os colocassem em categorias segundo as cores. Os administradores logo formaram de 7 a 8 grupos de tonalidades semelhantes e até mesmo atenderam ao pedido para reorganizar em as cores em cinco grupos. Os pequenos agricultores acharam extremamente difícil a tarefa, reclamaram que as cores não eram as mesmas e não podiam ser agrupadas. Formaram grande número de pequenos grupos, que nem sequer eram organizados de acordo com o matiz, e incluíram meadas de cores diferentes, mas de luminosidade semelhante. Quando se pediu aos agricultores que formassem cinco grupos de cores, nenhum deles conseguiu fazer a tarefa. O desconforto observado neles, em fazer a categorização, foi desencadeado por sua percepção de que as meadas de lã não pareciam semelhantes umas às outras. Ao contrário, os administradores percebiam-nas como semelhantes. Concluiu-se que, embora todos os sujeitos vissem as cores, viam-nas de maneira diferente nas duas sociedades.(RATNER, 1995).

SAIBA MAIS



Alexander Romanovich Luria (1902-1977) – Neuropsicólogo russo especialista em psicologia do desenvolvimento. Foi um dos fundadores da psicologia cultural-histórica onde se inclui o estudo das noções de causalidade e pensamento lógico-conceitual da atividade teórica do sistema nervoso central. Luria defende que o conhecimento e o comportamento humano são resultado da interação de três unidades funcionais complexas e plásticas, que não podem ser localizados em áreas específicas. Por isso divide o cérebro em três unidades. A primeira (córtex e sistema reticular) regula o estado de vigília/consciência. A segunda (lobos occipital, temporal e parietal) obtém, processa e armazena informações. A terceira (lobo frontal), programa, regula e verifica a atividade cerebral. Fonte: Percurso da Psicologia (2009).

Atualmente, há muitas pesquisas que demonstram como as experiências de determinada cultura podem influenciar o modo de processar a informação visual, percepção olfativa, constância de tamanho, percepção espacial, memória e todos os outros processos psicológicos.

Você pode estar se perguntando: quais são as implicações de tudo o que estudamos aqui nesse tópico para o administrador público?

Partindo do princípio o qual os estudos sobre percepção levantam questões importantes para os processos de mudança das organizações, é importante destacarmos a necessidade de o administrador considerar em suas análises e decisões o fato de como as pessoas (tanto os servidores quanto os usuários) percebem e significam a realidade, porque este é um fator determinante do comportamento humano.

O administrador precisa estar ciente de que a forma de perceber, assim também como a forma de pensar, de agir e sentir dos trabalhadores são compartilhadas na organização; logo configuram, em seu conjunto, uma cultura da organização. E toda mudança na organização deve considerar essa cultura.

De acordo com esta percepção podemos afirmar que para a implantação de mudanças ou de pequenas transformações é fundamental a mudança **cultural***, vista como um desafio para as organizações já que requer um primeiro passo na direção da criação de novos valores, atitudes e crenças. No entanto, uma mudança de cultura através da incorporação de novos valores, nova qualificação e manutenção de comportamentos passa, necessariamente, pela percepção das pessoas, que são os agentes dessas mudanças. É um círculo que evidencia a complexidade dos processos de mudança.

SAIBA MAIS

*Cultura – conjunto de saberes, valores, preferências e comportamentos de determinada civilização, país ou sociedade. Fonte: Lacombe (2004).

ATIVIDADES

Confira se você teve bom entendimento do que tratamos neste Capítulo realizando as atividades propostas a seguir.

9. O que é percepção? Formule sua definição e, depois, compare-a com a de Robbins.

10. Como podemos explicar que uma pessoa possa olhar para a mesma coisa que outra pessoa e as duas perceberem de forma diferente essa mesma coisa?

11. Que tal, agora, você pensar sobre as implicações dos estudos de percepção para o administrador? Para que servem esses estudos?

Aprendizagem

Podemos perceber claramente a velocidade com que o conhecimento humano tem evoluído.

De acordo com Mariotti (1999, p. 23), "[...] o conhecimento aumenta cada vez mais, em cada vez menos tempo, e um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais, em cada vez menos tempo".

A necessidade da **aprendizagem** continuada tem motivado a ampliação dos espaços de aprendizagem para fora da escola e a inclusão da organização como o local onde acontece grande parte do ensino e do aprendizado voltados à qualificação para o trabalho.

SAIBA MAIS

Quando crescem a interconexão do mundo e a complexidade e o dinamismo dos negócios, o trabalho depende cada vez mais da aprendizagem.

Nestes novos tempos de incertezas, para as organizações poderem acompanhar as rápidas mudanças é necessário que preparem programas de aprendizagem continuada. O objetivo desses programas é desenvolver ao máximo o capital intelectual da organização, para que ele possa ser usado de forma a entregar aos clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, propiciar o melhor retorno do investimento para a organização e criar condições de realização pessoal para os trabalhadores.

Tomando como princípio a aprendizagem, podemos afirmar que as organizações têm desenvolvido uma postura mais flexível onde o erro passa a ser enfrentado como experiência positiva e oportunidade para aprender. A palavra de ordem hoje nas organizações é "aprender a aprender".

Definirmos aprendizagem envolve diversas correntes e formas de pensar. No campo da administração, as discussões sobre aprendizagem têm circulado em torno de dois modelos diferentes de compreensão do processo de aprender: o modelo comportamental e o modelo cognitivo.

Modelo Comportamental

Segundo a Teoria Comportamental, nem todo comportamento animal é aprendido. Alguns comportamentos são inatos ou congênitos: são os reflexos ou instintos. Isto quer dizer que todos os animais são "programados" para exibir certos comportamentos inatos em determinado momento de sua maturação.

Assim podemos afirmar que o comportamento inato aparece quando algum tipo de estímulo o "dispara". Exemplos de comportamento reflexo: quando um mosquito aproxima-se de seus olhos, automaticamente você fecha os olhos ou faz algum impedimento com a mão para que ele saia;

quando tocamos em algo quente: rapidamente puxamos nossa mão; ou ainda, quando o recém-nascido sente um leve toque na bochecha, vira a cabeça procurando com a boca o bico do peito que o amamentará.

Os reflexos são respostas involuntárias, não aprendidas, de uma parte do corpo a um estímulo externo e não requerem comando do cérebro. Os reflexos possibilitam aos animais responderem automaticamente a estímulos ambientais, o que é necessário para sua sobrevivência.

Contudo, segundo os pesquisadores adeptos da Teoria Comportamental, há uma única forma de aprendermos, que implica numa associação entre estímulo externo e resposta. Essa associação é chamada de condicionamento ou reflexo condicionado.

Você sabe no que consiste reflexo condicionado? Conheça alguns provérbios que descrevem precisamente este tipo de comportamento.

"Cachorro mordido por cobra tem medo de linguiça"
"Quem com leite queimou-se, na água sopra."
"Gato escaldado tem medo de água fria."

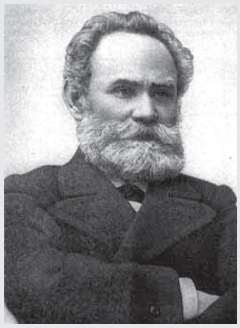
Imaginemos que uma criança quis beber leite quente e se queimou. Ao notar que se queimava, pôs-se a soprar para esfriar o leite. Desde então, começou a soprar qualquer líquido, antes que se queimasse novamente. O mesmo aconteceu com o "gato escaldado" que tem medo de água, mesmo quando fria.

Porém, como explicar estes comportamentos?

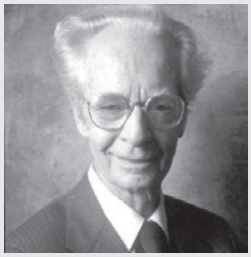
Outro estudo que ajudou a explicar esses comportamentos foi o realizado por **Pavlov**, em 1904, que conduziu um experimento em laboratório demonstrando que um estímulo neutro poderia ser transformado em estímulo condicionado pelo aprendizado. Ao tocar um sino (estímulo neutro) e oferecer carne por repetidas vezes a um cão (estímulo não-condicionado), este salivava. Depois de certo tempo, ao tocar o sino, mesmo na ausência da recompensa, o cão ainda salivava. O barulho do sino passou a ser um estímulo condicionado ao alimento e a salivação se tornou uma resposta condicionada.

Mais uma explicação para saber como aprendemos baseia-se no estudo realizado por **Skinner**. Ele desenvolveu vários experimentos e concluiu que a aprendizagem é fruto do condicionamento operante, ou seja, um comportamento é premiado, reforçado, até que seja condicionado de tal forma, que ao se retirar o reforço, continua a acontecer. Logo, reforço é um estímulo que fortalece ou enfraquece determinado comportamento. Skinner, ainda, estabeleceu que todo comportamento é influenciado por seus resultados, havendo um estímulo reforçador. Este pode ser positivo quando fortalece o tipo de comportamento (recompensa), ou negativo quando tende a inibi-lo (punição).

SAIBA MAIS



Ivan Petrovich Pavlov (1849 - 1936) – Fisiologista e médico russo. Criou a "Teoria dos Reflexos Condicionados". Recebeu o Premio Nobel em 1904, por seus trabalhos sobre a relação do sistema nervoso com o sistema digestivo. Determinou que todas as funções do corpo eram controladas pelo sistema nervoso. Fonte: E-Biografias (2012).



Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) – Nascido nos Estados Unidos, escreveu o livro O Comportamento dos Organismos, que anos mais tarde foi considerado "um dos poucos livros que mudaram a face da psicologia moderna". Ciência e Comportamento Humano é o manual básico da sua Psicologia Comportamentalista. Sua obra é a expressão mais célebre do behaviorismo, corrente que dominou o pensamento e a prática da Psicologia, em escolas e consultórios, até os anos 1950. Skinner também é considerado o pai da corrente que foi denominada "behaviorismo radical". Fonte: Pedrassoli (2014).

Skinner construiu uma teoria sobre o comportamento humano que foi denominada de Teoria Comportamental ou Behaviorismo. Essa teoria decorre do princípio primordial biológico das respostas dos animais para a busca de prazer e desvio das situações que os privem de satisfação ou imponham sofrimento. Sua teoria rejeitava os mecanismos mentais e acreditava que o condicionamento operante podia explicar todas as formas de comportamento humano.

Assim podemos observar que, numa perspectiva behaviorista, a aprendizagem é um comportamento observável, adquirido de forma mecânica e automática através de estímulos e respostas.

Após esta leitura você já sabe dizer o que significa aprendizagem? Leia as afirmativas a seguir e reflita: qual se enquadra melhor com a definição deste termo?

- Aprendizagem é o que acontece ao aluno quando o professor explica algo.
- Aprendizagem é o equilíbrio entre a assimilação e a acomodação, chegando a inteligência a um estado de adaptação.
- Aprendizagem realiza-se sempre que a atividade de um organismo produz uma mudança "relativamente permanente" em seu comportamento.

Observe que a primeira afirmação é ingênua e equivocada porque supõe que o aluno assimila tudo que o professor informa – e sabemos que isto não ocorre. Já a segunda afirmação é muito restrita: precisamos de uma definição mais ampla que permita abrigar várias teorias. Aprendemos apenas comportamentos adequados? E os inadequados? E os comportamentos que nos fazem sofrer? Logo a afirmativa mais adequada é a terceira.

Como futuros administradores públicos, precisamos saber como os trabalhadores aprendem. E isso só é possível se o "clima" vigente na organização permitir que eles falem e ajam com autonomia.

Segundo os psicólogos behavioristas, a parte essencial da aprendizagem compreende a experiência que desencadeia a mudança de comportamento. Podemos concluir que a aprendizagem, para os comportamentalistas, se realiza sempre que a atividade de um organismo produz uma mudança relativamente permanente em seu comportamento.(DAVIDOFF, 1983).

Os administradores e gerentes falam muito do "poder do pensamento positivo", mas muitas vezes estão mais preocupados em controlar e punir seus funcionários do que em recompensá-los. Por exemplo, você já se deparou com gerentes que sempre estão preocupados que os funcionários possam enganá-los? Eles tendem com mais frequência a punir seus funcionários pelos erros, do que recompensá-los pelos acertos. Contudo isso não é nada eficaz para gerar comportamentos produtivos nos trabalhadores.

A recompensa, em geral, funciona melhor que a punição. Esta gera comportamento de fuga ou evitação.

Podemos evidenciar que a punição leva ao comportamento de fuga; observamos isso com frequência nas crianças. Elas geralmente procuram fugir das situações adversativas quando o castigo está presente. Por exemplo, o aluno que aprendeu a deixar os cadernos na escola e a mentir para evitar "broncas" de sua mãe em casa.

Quando os gerentes utilizam os conhecimentos sobre condicionamento para mudarem o comportamento dos empregados de maneira que beneficie a produtividade e a organização, estão modelando esse comportamento. Por exemplo, vamos imaginar que o comportamento de um empregado é incompatível, a maior parte do tempo, com as normas estabelecidas na organização. Se a gerência recompensasse essa pessoa somente quando ela mostrasse respostas desejáveis, haveria muito pouco reforço acontecendo. Neste caso, precisamos fazer um plano de modelagem para atingirmos o comportamento desejável.

A modelagem do comportamento acontece reforçando sistematicamente cada passo sucessivo que move o indivíduo mais para perto da resposta desejada. Se um empregado chega seguidamente meia hora atrasado ao trabalho, quando ele chegar apenas vinte minutos, podemos reforçar

essa melhora. O reforço aumentaria à medida que as respostas se aproximassem mais do comportamento desejado. A modelagem envolve reforços graduais, até alcançarmos o comportamento final desejado.

Modelo Cognitivo

O segundo modelo para a compreensão do processo de aprendizagem é chamado de "modelo cognitivo".

Você sabe por que cognitivo?

Porque se refere à cognição, que é o ato ou processo de conhecer que envolve atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem. O modelo cognitivo trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo.

A Psicologia Cognitiva trata do modo como as pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam sobre a informação. Diferentes autores e teorias contribuíram para a construção do modelo cognitivo de aprendizagem.

Para você conhecer as aplicações das ideias do cognitivismo nos estudos organizacionais vamos estudar resumidamente a Teoria Histórico-Cultural além do programa de aprendizagem organizacional de Peter Senge.

Uma contribuição relacionada à aprendizagem no contexto das organizações é a importância do contexto social na aquisição dos conhecimentos, destacada por **Vygotsky** na Teoria Histórico-Cultural. Esta teoria enfatiza o social como fundamental para a aquisição dos conhecimentos, seja ele proporcionado pelo simples convívio em um ambiente educacional formal (como a escola, por exemplo), seja pelo fazer junto uma atividade (no ambiente de trabalho, por exemplo), seja na forma pela qual o professor transmite seus conhecimentos aos alunos, ou ainda, seja na forma pela qual o aprendiz observa o trabalho do colega mais experiente. A aprendizagem (na família, na escola ou na organização) toma a dimensão social. Somos primeiro sociais e depois nos individualizamos.

SAIBA MAIS

Lev Semenovich Vygotsky (1896-1934) – Nasceu na Rússia. Estudou Direito e Literatura na Universidade de Moscou, escreveu os livros *Psicologia da Arte, O Significado histórico da crise da psicologia, Desenvolvimento das funções psicológicas superiores* e organizou o Laboratório de Psicologia para Crianças Deficientes. Em 1932 realizou uma série de conferências em Leningrado. Em 1934 publicou *Pensamento e Linguagem*. Fonte: Le Sueur (2008).

Para Vygotsky o sujeito é ativo, ou seja, ele age sobre o meio; não existe uma "natureza humana", a "essência humana", mas sim um sujeito que é social em essência, não podendo ser separado ou compreendido fora desse âmbito.

Nessa perspectiva, o sujeito produtor de conhecimento não é um mero receptáculo que absorve e contempla o real. Ele é um sujeito ativo que, em sua relação com o mundo, com seu objeto de estudo, reconstrói (no seu pensamento) este mundo. O conhecimento envolve sempre uma atividade, um fazer, um atuar do homem no social em interação com outros indivíduos.

"Na ausência do outro, o homem não se constrói homem", escreveu Vygotsky. Ele rejeitava tanto as teorias inatistas, segundo as quais o ser humano já carrega ao nascer as características que desenvolverá ao longo da vida, quanto as empiristas e comportamentais, que veem o ser humano como produto da história de seus condicionamentos.

Para Vygotsky, a formação se dá numa relação dialética entre o sujeito e a sociedade a seu redor – ou seja, o homem modifica o ambiente e o ambiente modifica o homem. Observe a Figura 9.

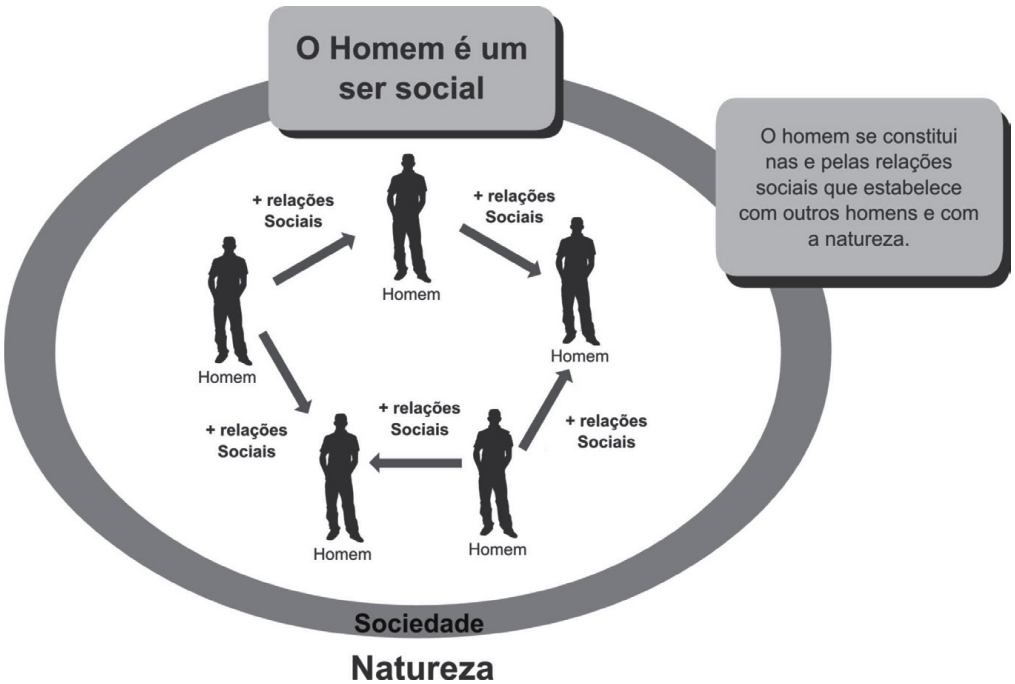


Figura 9: A constituição do homem
Fonte: Elaborada pela autora deste livro

Vygotsky afirma que apenas as funções psicológicas elementares, isto é, funções de origem biológica, presentes nos animais e nos bebês, se caracterizam como reflexos, tais como as funções sensoriais, motoras e perceptivas primárias. Já os processos psicológicos mais complexos – ou funções psicológicas superiores – se referem às experiências que são adquiridas durante a vida do sujeito. Por exemplo, a cultura, o controle consciente do comportamento, a atenção e a lembrança voluntária, a memorização ativa, o pensamento abstrato, o raciocínio dedutivo, a capacidade de planejamento, todas são funções que só se formam e se desenvolvem pelo aprendizado e que nos diferenciam dos outros animais; daí serem nominadas funções psicológicas superiores.

Entre as funções complexas encontramos o pensamento e a linguagem que constituirão a consciência. Imagine uma criança que nasce com as condições biológicas de falar, mas só desenvolverá a fala se aprender com outras pessoas de mais idade que interagir em suas relações na sociedade. Nesta conjuntura podemos identificar mais um conceito chave dessa teoria, que é a "mediação".

Segundo a teoria vygotskiana, toda relação do indivíduo com o mundo é feita por meio de instrumentos técnicos – como, por exemplo, as ferramentas agrícolas, que transformam a natureza – e da linguagem – que traz consigo conceitos consolidados da cultura à qual pertence o sujeito. (VYGOTSKI, 1987)

Diante do apresentado até aqui, reflita: como podemos definir o papel da mediação no desenvolvimento e na aprendizagem?

Todo aprendizado é necessariamente mediado, seja no papel do adulto que cuida da criança, ou no papel do ensino e do professor. Outra situação de aprendizado diz respeito aos trabalhadores mais experientes que fazem a mediação para que o aprendiz se aproprie do modo de como fazer uma atividade no ambiente do trabalho.

Para Vygotski, o primeiro contato da criança com novas atividades, habilidades ou informações deve envolver a participação de um adulto ou uma criança mais experiente. Ao internalizar um procedimento, a criança "se apropria" dele, tornando-o voluntário.

Agora é sua vez! Siga as setas, da Figura 10, partindo da célula atividade, e construa o texto, compartilhando-o com seus colegas e com seu tutor no Ambiente Virtual de Aprendizagem.

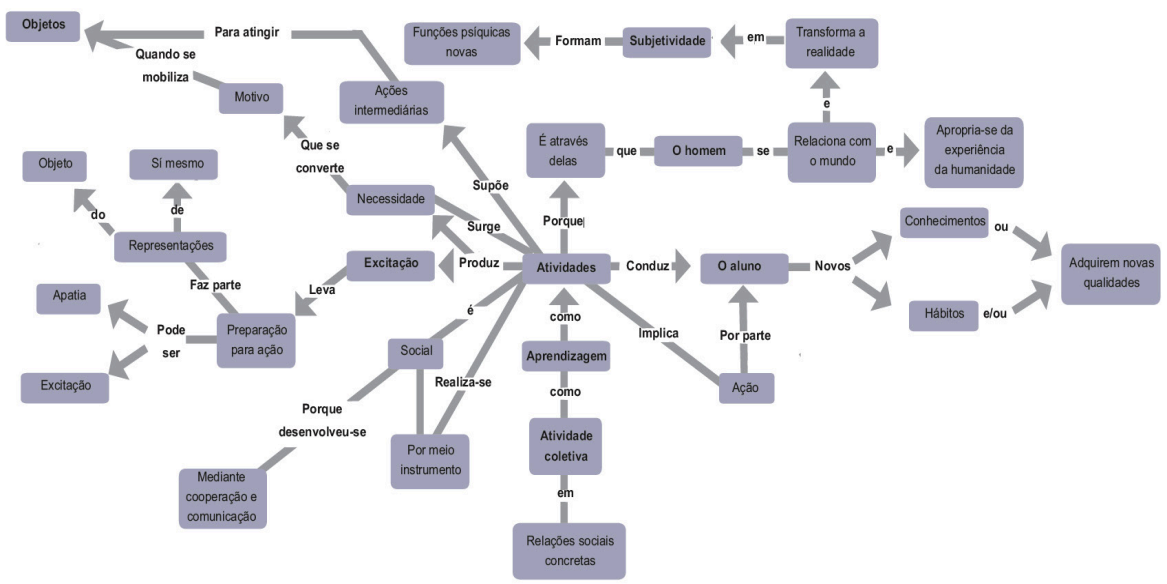


Figura 10: A função das atividades
Fonte: Adaptada de IHMC Cmap Tools (2006; 2008)

Vygotsky construiu um conceito para explicar a importância do social na aprendizagem. O conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) é caracterizado como a distância entre o nível do desenvolvimento real da criança (aluno, aprendiz), determinado pela capacidade de resoluções de problemas de forma independente, e o nível de desenvolvimento potencial, que representa aquilo que o aprendiz consegue realizar com a ajuda de um adulto ou com o auxílio de companheiros mais experientes.

Quando levamos isso em consideração, a aprendizagem tende a se tornar mais eficiente e a acontecer continuamente, atingindo um grupo maior de aprendizes, pois, a cooperação entre os alunos de um grupo no processo de aprendizagem permite que os "mais adiantados" auxiliem os "mais atrasados". Neste cenário Vygotsky (1987, p. 113) acrescenta que "aquilo que a criança pode realizar com assistência hoje, ela será capaz de fazer sozinha amanhã". No processo educativo, podemos dizer que aquilo que o aluno faz hoje com o auxílio do professor ou de seus colegas poderá ser realizado de forma independente no futuro.

E o que tem isso a ver com as organizações?

No caso da aprendizagem nas organizações, chamamos a atenção para o processo voltado para a troca de ideias entre os integrantes da equipe de trabalho, baseado no diálogo, na participação coletiva, oportunizando aos trabalhadores a exposição de suas ideias e contribuindo, dessa forma, para a aprendizagem coletiva. Logo, as atividades de aprendizagem realizadas desta maneira priorizam a aquisição do conhecimento como um processo cognitivo e não mecânico.

Talvez, podemos identificar, o maior problema nos programas de aprendizagem das organizações é a formatação ser similar a um treinamento, no qual um instrutor assume a postura de ditador do conhecimento e

não oferece espaço para o diálogo e tampouco para o exercício de construção de conhecimento.

Em oposição, o ensino pautado sobre os alicerces do diálogo caminha na direção da valorização da realidade histórico-cultural e social da pessoa que está na posição de aprender. Considerar a dimensão social é uma tarefa desafiadora para os administradores, que não costumam ver a aprendizagem sob esse prisma.

Estudos revelam que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças orientadas para uma maior eficiência refere-se às resistências relacionadas não aos aspectos técnicos, mas a questões que remetem às atitudes e relacionamentos das pessoas no ambiente de trabalho. As mudanças técnicas são mais facilmente resolvidas do que as questões relacionadas a novas atitudes e posturas das pessoas na organização frente a esse processo. Esse diagnóstico mostra a importância da aprendizagem no âmbito das organizações.

Podemos observar que o termo "aprendizagem" possui uma variedade de definições, dependendo da teoria em que está inserido. Recentemente, essa palavra passou a ser usada em livros de Administração, para fazer referência ao processo que ocorria no âmbito das equipes de trabalho ou das organizações, o que sugeriu as denominações "aprendizagem organizacional" e "organizações que aprendem".

A contribuição de **Peter Senge** é um exemplo da aplicação dos estudos de aprendizagem do modelo cognitivo para o campo da Administração.

SAIBA MAIS

Peter Senge – É uma das "marcas de prestígio" internacional do Massachusetts Institute of Technology (MIT) na área da gestão. A ele se deve a difusão dos conceitos de "aprendizagem organizacional" e de "organização que aprende". Senge é autor do livro A Quinta Disciplina, que virou referência em todo o mundo. Fonte: Janela na Web (2008).

Há alguns anos, o processo de aprendizagem deixou de ser uma preocupação exclusiva do âmbito acadêmico e passou a integrar a agenda das empresas mais competitivas. Constata-se, atualmente, que a administração estratégica extrapola a mera visão do planejamento, do posicionamento ou do design, incorporando elementos claramente relacionados ao processo de aprendizagem estratégica.

Segundo Senge (1992),

> A raiz da inovação está na teoria e nos métodos, não na prática. Absorver as melhores práticas, como tem estado em moda, não gera aprendizagem real. A organização que aprende não é uma máquina de clonagem das melhores

> práticas de outros. Nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

A partir de agora conheça um pouco mais das ideias de Senge. Podemos começar?

Em entrevista à imprensa, feita para Mercedes Reincke, em 1998, Senge aproveitou para derrubar vários mitos. Ele relegou a importância da tecnologia da informação para o aprendizado organizacional e também não valorizou muito o treinamento.

Em seu livro, *A Quinta Disciplina*, afirma que

> Os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades. E ter mais informações não provoca estas alterações. Talvez muito, muito raramente [...]. As pessoas aprendem no dia a dia, ao longo do tempo. (SENGE, 1992)

Além disso, Senge afirma que para que o **aprendizado** efetivamente aconteça, a liderança mais importante não vem de quem está no topo da pirâmide, mas dos "líderes de linha locais": líderes de equipes, gerentes de desenvolvimento, gerentes de vendas, gerentes de unidades de produção e chefes de operações de produção. Se o ponto de partida para se tornar uma "organização da aprendizagem" está no engajamento de todos os membros da empresa, o passo seguinte, segundo Senge, é incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem conforme demonstrado na Figura 11.

SAIBA MAIS

Os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva.

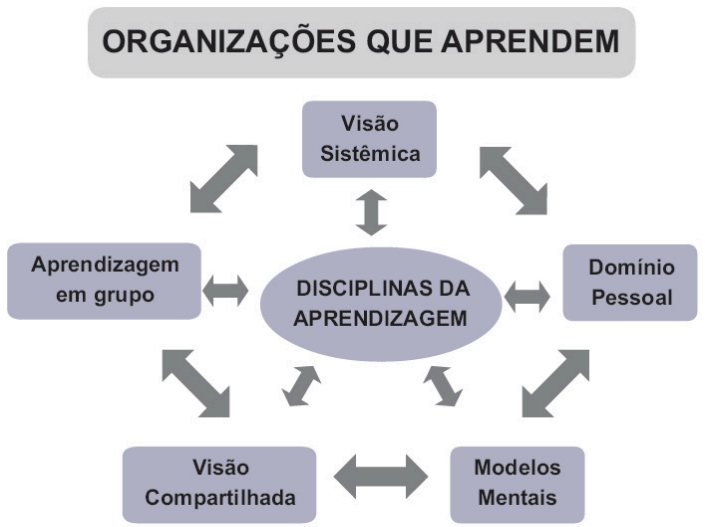


Figura 11: Organizações que aprendem
Fonte: Adaptada de Senge (1992)

Podemos observar que estas cinco disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional.

- Primeira disciplina, **domínio pessoal**, contribui para que possamos apreender a expandir as capacidades pessoais a fim de obtermos os resultados desejados e assim podermos criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançarem as metas escolhidas.

- Segunda disciplina, que chamamos de **modelos mentais**, auxilia na nossa reflexão e esclarecimento contínuo para melhorarmos a imagem que temos do mundo, a fim de moldarmos os nossos atos e decisões.

- Terceira disciplina, **visão compartilhada**, estimula o engajamento do grupo em relação ao futuro buscando criar e elaborar os princípios e as diretrizes que nos permitam alcançar o futuro.

- Quarta disciplina, **aprendizado em equipe**, consiste em transformarmos as aptidões coletivas ligadas ao pensamento e à comunicação, de maneira que os grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

- Quinta disciplina, **pensamento sistêmico**, cria uma forma de analisarmos e uma linguagem para descrevermos e compreendermos as forças e interrelações que modelam o comportamento dos sistemas. É esta quinta disciplina que permite mudarmos os sistemas com maior eficácia e agirmos mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico. (SENGE, 1992)

É de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, "mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes", como ensina o princípio da Teoria da Gestalt. Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. (SENGE, 1992)

Partindo dos estudos de Senge, Daniel Kim (*apud* FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002) analisou a passagem da aprendizagem individual para a aprendizagem coletiva. O autor divide o processo de aprendizagem em dois níveis, tais como:

- **Aprendizagem operacional:** consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações (*know-how*).

- **Aprendizagem conceitual:** ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos sobre uma experiência (*know-why*).

Embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais precisa estar associado ao conhecimento conceitual. Os dois processos devem acontecer em todos os níveis da organização. A velha concepção taylorista, que separa os trabalhadores que detêm o conhecimento apenas operacional dos que detêm o conhecimento conceitual, deve ser mudada, ou seja, não deve haver fronteiras entre os trabalhadores do quadro operacional e os trabalhadores do quadro conceitual.

Diante dessa afirmação, ao recrutarmos colaboradores o que precisamos levar mais em conta: competências, capacidades ou talentos?

Segundo Senge, não é fácil responder a essa afirmação em termos abstratos. Ele acredita que a coisa mais importante quando se contrata alguém é considerar sua capacidade de assumir compromissos na vida privada, a maturidade pessoal e a capacidade de aprender. Precisamos analisar se: a atividade a ser desenvolvida representa alguma coisa que seja realmente importante para a vida da pessoa ou se ela está apenas procurando um emprego? Ou ainda: a pessoa deseja realmente contribuir para melhorar o mundo? Ela tem capacidade de servir aos outros ou de servir a um propósito mais elevado?

Estas ideias não têm nada de novo, pelo contrário, são bem antigas. Senge deixa claro que contrataria as pessoas com maior grau de maturidade, se pudesse escolher, pois são estas as mais capazes de aprender. E diz ainda que o futuro das organizações e dos países estará cada vez mais na dependência de sua capacidade de aprender coletivamente.

Na palestra que fez, em Madrid, com o título *Podemos reformar a Administração Pública?* Morin (2004) introduziu os cinco conceitos de disciplinas de aprendizagem organizacional de Senge, como um exemplo de teoria que tenderia a desburocratizar a organização social, uma vez que são disciplinas favorecedoras da plena utilização de atitudes estratégicas e criadoras e que livram a organização da "jaula da racionalização".

Assim, para Morin:

- dialogar em equipe;
- promover o desenvolvimento das pessoas;
- definir uma visão compartilhada;
- estar atento aos modelos mentais de cada um; e
- exercer o pensamento complexo são atitudes favorecedoras da criatividade e da transformação dos estados **racionalizados***.

SAIBA MAIS

***Racionalização** – compreendida como a aplicação estrita dos princípios da centralização, da hierarquia e da especialização, com supressão de tempos mortos, redundâncias e momentos de convívio.
Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

Do que se trata a reforma do estado?

Segundo Morin é preciso que sejam regeneradas a responsabilidade e a solidariedade do conjunto da sociedade da qual os agentes e as autoridades decisórias fazem parte. E a reforma do estado não acontece isoladamente. Faz parte do processo complexo de transformações e regenerações humanas, sociais e históricas, que incluem: Reforma da sociedade; Reforma da educação; Reforma do modo de viver; e Reforma ética.

Para Senge, as políticas e as práticas cristalizadas criam sua própria realidade, o que levaria, no caso dos administradores públicos, a adotarem posturas reativas e presas a procedimentos operacionais padrão e limitados em visão. Para promover organizações adaptáveis e governos que funcionem melhor, dever-se-ia dar flexibilidade para que os administradores públicos pudessem se concentrar na solução dos problemas.

ATIVIDADES

Vimos que o ponto de partida para criar uma "organização da aprendizagem" está no engajamento de todos os membros da empresa. Para verificar se você entendeu toda esta contextualização, preparamos algumas questões. Vamos lá?

12. Aprendizagem é um tema que inclui diversas correntes e formas de pensar. No campo da administração as discussões sobre aprendizagem têm circulado em torno de dois modelos diferentes de Psicologia. Quais são e em que se diferenciam fundamentalmente?

13. Para a Teoria Comportamental, o que é aprendizagem?

14. De acordo com a Teoria Histórico-Cultural de Vygotsky, qual é o papel da mediação no desenvolvimento e na aprendizagem?

15. Vygotsky, para explicar o processo de aprendizagem e desenvolvimento humano, formulou o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal. Como este conceito se dá na organizações?

16. Para Peter Senge, "os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades". Quais os conceitos que, segundo ele, favorecem a aprendizagem na organizações?

17. Edgar Morin foi buscar na "teoria da organização que aprende", de Peter Senge, o fundamento para sua palestra sobre reforma na administração pública. Explique o conteúdo desse fundamento.

Resumindo

Neste Capítulo você conheceu conceitos da Psicologia capazes de ajudar o administrador a compreender o comportamento das pessoas nas organizações; estudou sobre motivação, percepção e aprendizagem; e teve acesso às principais teorias da motivação, verificando a sua importância para o comportamento humano.

Você ainda tomou conhecimento das ideias dos psicólogos histórico-sociais que defendem que a motivação referese ao desejo de alcançar algum objetivo e está relacionada às emoções, necessidades e vontade. Nessa perspectiva, o motivo que mobiliza o comportamento das pessoas não é determinado unicamente pelas necessidades internas e biológicas, pois será também o resultado da configuração complexa dos motivos pessoais e interpessoais do grupo social e cultural onde o indivíduo está integrado, bem como das circunstâncias concretas atuais em que a pessoa se encontra.

Outro tópico abordado foi a percepção, que é influenciada por características pessoais do sujeito que percebe e pelas configurações dos objetos e do campo onde ele se encontra. Para Stephen Robbins (2004, p. 24), é o "Processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais afim de dar sentido ao ambiente em que vivem".

Pois bem, além da motivação e da percepção, outro tema apresentado neste Capítulo foi a aprendizagem, muito importante para o estudo das organizações.

Como os métodos e técnicas de trabalho estão em constante renovação, os profissionais também devem estar sempre atualizados para manterem as organizações competitivas. Você estudou os dois modelos de aprendizagem mais presentes no campo da administração: o comportamental e o cognitivo. O primeiro tem como principal foco o comportamento, que pode ser observado e mensurado. Nessa perspectiva, o comportamento é explicado sem referência a eventos mentais. O segundo considera tanto as representações como o processamento de informações pelo indivíduo. Da mesma forma que a aprendizagem é essencial para o crescimento dos indivíduos, também é importante e fundamental para as organizações. As pessoas, como principais recursos das organizações, têm de criar as formas e os processos necessários para permitir a aprendizagem organizacional, facilitando a mudança. Você também conheceu o trabalho inspirador de Peter Senge, que enumerou cinco disciplinas capazes de orientar as organizações rumo ao aprendizado contínuo.

Esperamos que você tenha compreendido a complexidade desses processos e a importância do papel do sujeito na organização e na interpretação da realidade.

CAPÍTULO III

O GRUPO NA ORGANIZAÇÃO

Profa. Denise de Camargo

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Compreender as características pessoais dos líderes e as teorias de liderança;
- Discutir o conceito de contrato psicológico;
- Debater o processo grupal e as principais características dos grupos;
- Identificar as características das equipes de trabalho bem-sucedidas; e
- Conhecer os novos paradigmas dos estudos de conflito nas organizações.

Liderança

Vamos começar a estudar liderança lhe propondo uma atividade do livro de Kouzes e Posner (1996), *O desafio da Liderança*.

Pegue uma folha de papel e divida em três partes de alto a baixo – colunas verticais. Agora procure se lembrar de pessoas que você considera líderes. Podem ser pessoas contemporâneas ou personagens históricas. Pense nos homens e nas mulheres que dirigiram organizações, comunidades, cidades, estados ou nações. Reflita também sobre as pessoas mais próximas que você conheceu, como professores, líderes comunitários, líderes religiosos, empresários etc. Escreva seus nomes na primeira coluna.

Na coluna do meio, ao lado de cada nome, registre os eventos, as ações com as quais você identifica esses indivíduos. Quando pensa em cada uma dessas pessoas, com que situações você as associa?

Na terceira coluna escreva as características pessoais que você admira nesses líderes.

NOMES	EVENTOS, AÇÕES, OBRAS	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Agora que você concluiu sua lista, observe bem. O que ela revela? O que essas pessoas têm em comum? O que você escreveu no lado direito da folha revela algo?

Características do Líder

Só temos líderes se tivermos seguidores. Para desenhar o perfil de um líder precisamos investigar quais são as expectativas que os seguidores têm dele.

Foi o que fez o professor **Warren Schmidt**, pesquisando 1.500 gerentes em vários lugares dos Estados Unidos. O professor fez a seguinte pergunta: "Que valores (traços ou características pessoais) você procura e admira em seus superiores?"

SAIBA MAIS

Warren Schmidt – Atuou como psicólogo, professor, pesquisador, roteirista, entre outras profissões. Foi professor de Administração Pública na University of Sourthern California (USC), escreveu vários livros e atualmente leciona na USC, conduz seminários, palestras e presta consultoria por meio de sua empresa, a Chrysalis Inc. Fonte: Elsevier (2008).

Nesse estudo foram identificados mais de 225 valores, traços ou características diferentes, os quais foram reduzidos, por meio de análise de conteúdo, para quinze categorias. As respostas mais frequentemente encontradas, por ordem de citação, foram:

- integridade (é sincero, digno de confiança, tem caráter, tem convicções);
- competência (é capaz, é produtivo, é eficiente); e
- liderança (é inspirador, é decisivo, fornece direções).

Em um estudo seguinte, os pesquisadores incluíram novas características de liderança e solicitaram para mais de 2.600 gerentes que completassem a lista de características de um líder superior. Veja na Tabela 1 o resultado dessa pesquisa.

Gerentes N=2.615 Características	Classificação	Percentagem de Seleção pelos Gerenntes
Honesto	1	83
Competente	2	67
Olha para diante	3	62
Inspirador	4	58
Inteligente	5	43
Justo	6	40
Liberal	7	37
Direto	8	34
Construtivo	9	34
Fidedigno	10	33
Sustentador	11	32
Corajoso	12	27
Interessado	13	26
Cooperativo	14	25
Maduro	15	25
Ambicioso	16	21
Determinado	17	20
Autocontrolado	18	13
Leal	19	11
Independente	20	10

Tabela 1: Características de Líderes Superiores
Fonte: Kouzes e Posner (1996)

Podemos observar, de acordo com essa pesquisa, que a maioria das pessoas admira líderes que:

- sejam honestos;
- tenham competência;
- olhem para diante; e
- sejam inspiradores.

Você sabe descrever o significado de cada uma dessas categorias? Vamos ver a partir de agora, de acordo com Kouzes e Posner (1996), cada uma delas. Podemos começar?

- **Honestidade:** categoria mais escolhida. Afinal, se vamos seguir alguém queremos primeiro nos assegurar de que essa pessoa merece nossa confiança. Os autores da pesquisa concluíram, em conversa com os seguidores consultados, que era o comportamento do líder que fornecia a evidência. "A única forma pela qual podemos saber com certeza se alguém é honesto, é observando como ele (ou ela) se comporta. Os líderes são considerados honestos pelos seguidores se fazem aquilo que dizem que vão fazer". Portanto, a consistência entre palavra e ato é a forma pela qual julgamos se alguém é honesto.

- **Competência:** este foi o segundo atributo mais votado. Para seguir alguém precisamos acreditar que essa pessoa sabe o que está fazendo. Precisamos vê-la como capaz e eficaz. Kouzes e Posner (1996) concluíram que, no caso de organização, o tipo de competência varia com a posição do líder e a condição da organização. Por exemplo, quanto mais alta a posição do líder, mais as pessoas exigem demonstrações de habilidade em planejamento estratégico e em formulação de políticas. Por outro lado, no chão da fábrica, onde os subordinados esperam orientação em áreas técnicas, essas competências gerenciais não serão suficientes.

- **Olhar para Diante:** mais da metade dos consultados na pesquisa do professor Schmidt escolheram como traço de liderança alguém que olha adiante. Isto quer dizer, que esperamos que nossos líderes tenham senso de direção e se preocupem com o futuro da organização. Os líderes admirados precisam saber para onde vamos. Os seguidores querem uma orientação bem definida em direção ao futuro. É importante notar que olhar para diante significa desenvolver a habilidade para estabelecer um destino desejável em cuja direção a organização deve seguir.

- **Inspiração:** os seguidores esperam também que seus líderes sejam entusiasmados, animados, tenham muita energia e sejam positivos quanto ao futuro. "Esperamos que eles sejam inspiradores – na verdade, um pouco como chefes de torcida". O entusiasmo demonstra o compromisso do líder na perseguição de um objetivo e se torna importante para os seguidores porque demonstra paixão por uma causa.

Estas características, em conjunto, – honestidade, competência, olhar para diante e inspiração – passam a mensagem de credibilidade. Ou seja, para sermos líderes precisamos ter credibilidade.

A credibilidade de uma organização é fundamental para a coesão e o desempenho positivo dos trabalhadores. O comportamento do administrador e sua equipe é fator determinante na construção da credibilidade.

Agora volte à sua lista, criada no início deste Capítulo, e analise as características pessoais dos seus líderes. Feito isto compare com os resultados da Tabela 1. Encontrou semelhança de suas respostas com as da pesquisa?

Se sim, você pode se considerar uma pessoa com valores parecidos ao da população pesquisada de gerentes norte-americanos; valores semelhantes em relação ao reconhecimento de liderança. Mas, se sua resposta é muito distante dessa lista significa que o universo cultural e os valores que defende são diferentes dos do grupo pesquisado. Não são mais ou menos corretos, são diferentes. Você pode pensar a razão da diferença e chegar a conclusões interessantes sobre os valores em relação ao reconhecimento de líderes no meio cultural onde vive.

Ainda, se sua resposta foi muito diferente, isto pode ser uma confirmação do que defendem alguns estudiosos do fenômeno da liderança. É o caso dos defensores da teoria situacional, para quem a liderança é compreendida como um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação.

Assim, podemos afirmar que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. E a origem da influência pode ser formal ou surgir naturalmente no interior de um grupo. O líder formal é aquele que ocupa um cargo reconhecido na sociedade. Podemos destacar como exemplos, juízes, prefeitos e governadores.

Essas posições deixam subentendido um certo grau de autoridade: uma pessoa pode ser reconhecida como líder apenas em função do cargo que ocupa.(ROBBINS, 2004).

E o administrador é um líder, então?

Administrador é um cargo reconhecido, no entanto, nem todos os administradores são líderes. O fato de o administrador ter uma posição que lhe assegura algum poder não lhe confere automaticamente o lugar de líder. Ele só se tornará um líder reconhecido se tiver capacidade de influenciar pessoas fora da estrutura formal da organização.

Nos grupos podemos identificar líderes informais, ou seja, as pessoas que surgem naturalmente nos grupos, conforme descrito no Quadro 2.

	FORMAL	INFORMAL
Na escola	O professor manda fazer um determinado trabalho baseado em conceitos apresentados no texto.	Um prestigiado colega o ajuda a resolver um problema mostrando os cálculos adequados.
Em atividade lúdica	O técnico manda os jogadores recuarem e jogarem na defensiva, independentemente da dinâmica do jogo.	O reserva do time de futebol observa uma falha e convence o técnico a alterar o ataque.
Na organização	O chefe passa instruções relacionadas ao trabalho a seu subordinado.	O trabalhador passa a fazer sua tarefa observando e sendo orientado por outro trabalhador mais experiente.

Quadro 2: Exemplos de liderança formal e informal
Fonte: Adaptado de Cohen e Fink (2003)

Você sabe de que é feito um bom líder? Quem pode ser líder? Qualquer pessoa pode liderar? Podemos formar líderes?

Bem, para responderem a essas perguntas os cientistas sociais fizeram pesquisas e construíram teorias.

Teorias de Liderança

Vamos apresentar duas teorias que representam as tendências contemporâneas mais usadas no campo da Administração: Teoria do Traço e Teoria dos Estilos de Liderança.

Teoria do Traço

A Teoria do Traço parte do princípio de que os líderes possuem características de personalidade que os auxiliam em seu papel. Por muito tempo essa foi a abordagem mais comum no estudo da liderança. Muitos pesquisadores das ciências sociais procuram encontrar qualidades comuns a todos os líderes. Listas para buscar o **perfil de líder foram pesquisadas** exaustivamente em várias culturas. Qualidades como agressividade, sabedoria, carisma e coragem foram pesquisadas e teorias foram construídas.

SAIBA MAIS

Os cientistas da atualidade concordam que as pesquisas com traços não chegaram a resultados efetivos principalmente por ignorarem os fatores situacionais.

A que foi mais difundida na nossa sociedade é a Teoria do Traço, que acredita que o indivíduo já nasce líder. Supõe que a influência exercida pelos líderes sobre outras pessoas depende de **características físicas** (aparência, estatura, força física), **habilidades intelectuais** (inteligência acima da média, conhecimentos, habilidade de comunicação) e **aspectos da personalidade** (moderação, autoconfiança, ajustamento pessoal, introversão x extroversão, sensibilidade interpessoal e controle emocional).

Robbins (2004), no livro *Comportamento Organizacional*, diz que os esforços de pesquisa para isolar traços de liderança resultaram em vários becos sem saída. Por exemplo, um levantamento feito em 20 estudos diferentes identificou cerca de 80 traços de liderança, porém apenas cinco destes eram comuns a quatro ou mais investigações. No entanto, a teoria dos traços não conseguiu chegar às características de líderes tão diferentes como Nelson Mandela, Hitler, Pelé e Padre Cícero.

Contudo outra forma de interpretarmos os resultados implica em, por exemplo, identificarmos seis traços em que líderes podem ser diferenciados de não líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento.

Pesquisas demonstram que pessoas flexíveis em ajustar seu comportamento a situações diferentes têm mais probabilidade de se tornarem líderes. A conclusão é que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços garante sucesso em todas as culturas.

Teoria dos Estilos de Liderança

A Teoria dos Estilos de Liderança defende que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder. Essa teoria surgiu com o movimento humanista na administração que se voltou para as relações interpessoais. Ela se contrapõe à teoria clássica focada no desempenho de tarefas para aumento de produção.

Com esta mesma proposta tivemos a **Teoria das Relações Humanas** que começou no final da década de 1920, nos Estados Unidos da América, substituindo a Teoria da Administração Científica, de Taylor. Nesta nova teoria a função de líder é valorizada. O objetivo é usar o líder para conseguir de forma cooperativa que os liderados (trabalhadores) desenvolvam suas tarefas de produção e, ao mesmo tempo, oportunizem o desenvolvimento pessoal.

SAIBA MAIS

Teoria das Relações Humanas – Surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. Fonte: Chiavenato (2000).

Os conflitos entre essas duas teorias deram origem à caracterização de dois estilos de liderança:

- **Autocrático:** orientado para a produção, na Teoria da Administração Científica, onde o líder (o administrador) diz para seus liderados (os trabalhadores) o que devem fazer e como fazê-lo.

- **Democrático:** preocupado com as relações interpessoais, na Teoria das Relações Humanas. Aqui o líder (o administrador) compartilha suas responsabilidades de liderança, envolvendo os liderados (trabalhadores) no planejamento e na execução das tarefas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), as diferenças dos dois estilos de comportamento de líder baseiam-se nas concepções que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana.

No estilo autocrático a base é: o poder do líder decorre da posição que ocupa e a grande maioria das pessoas é preguiçosa, irresponsável e precisa ser comandada; enquanto no estilo democrático supõe-se que o poder do líder é conferido pelo grupo e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Há uma variedade de estilos de comportamento que se situam entre esses dois extremos. Podemos descrever essa variedade na forma de um *continuum* que vai desde o comportamento autoritário ou centralizado

no chefe, num extremo, até o comportamento democrático, descentralizado e compartilhado, no outro.

Não faltam teorias para entendermos a questão da liderança. Apesar de a confiança parecer apenas um atributo associado à liderança ela é a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista, ou seja, por palavras, ações ou decisões (ROBBINS, 2004, p. 151). Quando os liderados confiam em seus líderes ficam vulneráveis às suas ações. Administradores que edificam sua liderança democraticamente aprendem a construir relações de confiança.

Para você, futuro Administrador Público, construir relações de confiança no trabalho é necessário que desenvolva as atitudes listadas a seguir:

- mantenha-se aberto às novas informações e deixe sempre claro os critérios segundo os quais as decisões são tomadas;
- dê créditos aos trabalhadores que merecem e seja objetivo e imparcial em suas avaliações. É necessário que você considere, antes de tomar decisões importantes, como os outros vão percebê-las;
- diga a verdade. As pessoas geralmente preferem ouvir o que não querem a descobrir que aquele que os lidera mentiu;
- demonstre consistência. As pessoas confiam em quem tem comportamento previsível. Para conseguir você precisa ter valores e convicções consistentes que orientem suas decisões;
- cumpra suas promessas. A confiança é um processo construído com base em sua história de promessas cumpridas; e
- demonstre competência. Ganhe a admiração e o respeito dos outros demonstrando capacidade técnica e profissional. Desenvolva, também, sua capacidade de comunicação e suas habilidades interpessoais. (ROBBINS, 2004, p. 155)

ATIVIDADES

Agora é sua vez. Confira se você entendeu bem os assuntos abordados neste Capítulo, realizando as atividades propostas a seguir. Se precisar de auxílio, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Vamos recordar. De acordo com a pesquisa do professor Warren Schmidt, que você conheceu no texto sobre liderança, a maioria das pessoas admira líderes que sejam... (complete).

2. Escreva o conceito de liderança apreendido neste Capítulo. Depois compare sua resposta com o conceito formulado por Robbins.

3. Por muito tempo a Teoria do Traço foi a única abordagem aceita no estudo da liderança. Qual o princípio fundamental dessa teoria?

4. Para a Teoria dos Estilos de Liderança, as diferenças de estilos de comportamento de líder baseiam-se nas concepções que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana. Quais são essas concepções?

Processo de Socialização

Com certeza você já ouviu falar de contratos e até, provavelmente, firmou algum contrato formal.

Mas, o que você entende por este termo?

Contrato é todo e qualquer vínculo jurídico firmado entre dois ou mais sujeitos de direito. Segue todas as normas previstas por lei. Entretanto este termo não se refere apenas ao contrato que fazemos quando começamos um novo trabalho, quando começamos um novo curso ou até quando começamos uma nova relação amorosa.

Quando iniciamos uma nova relação, com pessoas ou organizações, independente de qualquer formalidade, começa implicitamente a existir o que Kolb (1990) chamou de "contrato psicológico". Este contrato lida com expectativas entre pessoas.

No caso de começar um novo emprego, o trabalhador passa a dedicar uma parte de sua pessoa à organização e, em compensação, passa a receber dela uma série de recompensas materiais, sociais e psicológicas.

O contrato psicológico consiste nas expectativas e atitudes psicológicas do trabalhador com relação à organização e, por outro lado, nas expectativas da organização com respeito a ele. Esse dar e receber, em forma de dedicação e de expectativa, não está esti pulado nem determinado juridicamente, mas há consequências no comportamento tanto do trabalhador como da administração.

É importante destacarmos que nem sempre há concordância entre as expectativas chaves organizacionais e individuais. Elas ficam, com frequência, sem serem formuladas e não são consideradas conscientemente.

A organização espera lealdade para com ela, logo as contribuições individuais e as expectativas são altas quando contrata um novo empregado. Claro que o inverso é verdadeiro: o trabalhador também tem muitas expectativas quando inicia um novo emprego. Por exemplo, de que seu trabalho seja reconhecido e que receba pelo que ele vale no mercado.

Essas expectativas trazem muitas implicações para a produtividade e a satisfação individual. Segundo Kolb *et al.* (1990, p. 26):

> Uma companhia composta por pessoas "enganadas", que esperam muito mais do que obtêm, caminha em direção a problemas. O rebelde que se recusa a preencher as expectativas-chaves da organização torna-se um obstáculo à produção. Por outro lado, a criatividade individual provavelmente é sufocada numa companhia que exige uma obediência total a normas periféricas, tais como maneira de vestir-se.

Estudos mostram que a alta expectativa por parte da organização pode produzir um aumento nas contribuições da pessoa; e grandes contribuições elevarão, de forma semelhante, as expectativas. Neste sentido as organizações, do seu ponto de vista, podem colocar questões do tipo:

- Como podemos gerenciar os recursos humanos a fim de maximizar as contribuições individuais?

- Como podemos socializar nossos trabalhadores para que aceitem nossa cultura e, assim, nossas normas como legítimas?

Por outro lado, o trabalhador, querendo identificar suas expectativas em relação à organização que o está contratando, pode colocar questões do tipo:

- Por que estou aqui?
- O que espero?
- Como posso contribuir?
- Como posso conseguir a satisfação e as recompensas que pretendo desta organização?
- Como posso projetar minha carreira com crescimento profissional e desenvolvimento pessoal?

Resultados de várias pesquisas demonstram a importância das primeiras experiências organizacionais para o desempenho futuro do trabalho. Este é o período caracterizado como de socialização.(KOLB; RUBIN; MCINTYRE, 1990).

Para os autores o novo empregado encontra-se em um estado receptivo e flexível. Ele está descobrindo o ambiente da organização, **explorando** cuidadosamente sua "cultura". O processo de socialização é importante também quando ocorrem mudanças nas organizações. Em algumas ocasiões a capacidade de acompanhar as mudanças passa a ser sinônimo de sobrevivência.

SAIBA MAIS

Principalmente, o novo empregado que vai prestar atenção no seu chefe para conhecer as normas e regras relevantes existentes.

A cultura organizacional é um dos fatores críticos, tanto para a adaptação do novo empregado quanto para a implementação de processos de mudança. Para o administrador não é só suficiente identificar a cultura da organização, mas, é também essencial que ele compreenda como essa cultura é transmitida ou aprendida pelos participantes; daí a importância de estudarmos o processo de socialização.

Mas, o que é processo de socialização?

A socialização é

> [...] o processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização, e esse processo é contínuo durante toda a carreira do indivíduo na organização.(VAN MAANEN, 1976 *apud* SHINYASHI, 2002, p. 166).

Logo, ela pode ser benéfica ou pode apresentar falhas. O erro no processo de socialização dos empregados pode provocar:

- rejeição, que leva o empregado a ser excluído da equipe ou canalizar sua energia contra os objetivos da empresa;
- conformidade, que pode inibir sua criatividade e fazê-lo trabalhar de forma repetitiva e burocrática, o que faz com que a organização se torne pouco competitiva no mercado atual; e
- aumento do custo, devido a possível rotatividade e absenteísmo de pessoal.

Assim podemos afirmar que a socialização é um processo que pode ser associado ao desenvolvimento da criança, já que implica no ingresso no mundo social. Ao nascer, a criança entra em um cenário (mundo social) de cuja construção nunca participou. Este mundo social, a realidade objetiva (composto de um modo de organização econômica, política e jurídica, de uma cultura e de instituições como a família, igreja, escola e os partidos políticos) é um mundo construído, produto da ação humana, de homens que antecederam esta criança, que agora se introduz nas relações sociais.

Portanto, podemos pensar a história de um indivíduo como a história de pertencer a inúmeros grupos sociais; é através destes grupos que as determinações mais amplas agem sobre ele. De acordo com Berger e Luckmann (1973), são dois os processos de socialização.

Vamos conhecer melhor estes dois processos?

- **Socialização Primária:** é o processo de internalização (apropriação), pela criança, das normas, valores, crenças, modos de representar objetos e situações, modos de ser, pensar e sentir a partir do grupo familiar (creche ou orfanato), que por sua vez traz toda a mediação institucional das instâncias macrossociais, econômicas, políticas etc. (BOCK, 1993).

- **Socialização Secundária:** é o processo de internalização (apropriação) que ocorre após a socialização primária, pela criança, via outros grupos sociais de que participa, como, por exemplo, a escola, o clube, a igreja, que constituem seus grupos de referência. Através destes grupos ela aprende hábitos, valores e referências, que vão constituindo a sua vida subjetiva.

- A socialização secundária é a aquisição de funções específicas que ocorre, por exemplo, com a entrada do indivíduo no mundo do trabalho. Exige aquisição de vocabulários específicos, de funções e de formas de fazer que são reconhecidas pela sociedade como padrão de determinada função. Por exemplo, o padrão do advogado, o do professor, o do administrador, o do médico etc.

Observe que o processo de socialização é contínuo, dá-se ao longo da vida e vai se diferenciando no grau com que o indivíduo vai adquirindo possibilidade/poder de interferir no processo de construção de sua própria subjetividade e construção do cenário social, contribuindo para sua manutenção e/ou transformação.

A socialização supõe que o indivíduo, situado em um determinado contexto social e em interação com esse meio (principalmente com os "outros significativos"), vai formando seus esquemas cognitivos, que selecionam e processam a informação, que filtram e configuram o que vai aceitar como realidade, como mundo.

O conteúdo que tomamos consciência, a realidade que conhecemos e a forma como conhecemos, passa pelos esquemas cognitivos socialmente recebidos. Entendemos por esquemas cognitivos as estruturas cognitivas organizadas por meio das quais as pessoas elaboram, selecionam e codificam ativamente as informações recebidas, interpretando os eventos que acontecem consigo e com os outros. Esses esquemas selecionam estratégias comportamentais relevantes e moldam o funcionamento emocional e comportamental da pessoa.

A socialização supõe que vamos incorporando, tornando nosso, um determinado padrão de valores de referência. Por exemplo, a mulher que aceita como natural ser assediada pelo chefe. Aos esquemas cognitivos essa situação corresponde a valores que são parte desse "mundo" que ela incorporou.

Quando as pessoas apreendem a realidade, conhecem outras pessoas, coisas ou fatos, experimentam emoções positivas ou negativas, estão vivenciando situações que implicam **valores***. Embora os primeiros anos de vida sejam importantes, não podemos pensar que o processo é encerrado na primeira infância, aos seis ou dez anos, quando a pessoa apenas estruturou uma incipiente identidade e seus esquemas cognitivos e avaliativos se encontram em plena evolução.

SAIBA MAIS

***Valor** – princípio ou preceito que compõe um quadro de referência capaz de orientar as ações humanas, supondo-se a existência de múltiplos padrões éticos e múltiplas prioridades de necessidades. Fonte: Lacombe (2004).

A formação do eu constitui o fio condutor para seguir os processos de socialização das pessoas. No entanto, é importante completar que esse processo também se realiza por meio da aquisição da linguagem, da moral, da identidade sexual.(MARTÍN-BARÓ, 2001).

É importante assinalarmos que a socialização é um processo de mão dupla. Tanto o socializado como o socializador são transformados durante o processo. O indivíduo responde aos estímulos apresentados pelos outros e com sua resposta ajuda a moldar o ambiente social. (SHINYASHIKI, 2002).

Mas, em relação à empresa, a uma organização, como se dá esse processo socializador?

A socialização organizacional é o processo pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar da vida dentro da organização. Uma socialização bem-sucedida proporciona ao indivíduo motivação para assumir comportamentos e papéis esperados e assim corresponder à expectativa da organização. Esse processo não se restringe ao momento no qual o indivíduo está no grupo.

Há uma etapa que antecede ao início do novo trabalho e, segundo Shinyashiki (2002), apresenta duas dimensões:

- a da imagem que a nova organização tem para a pessoa que vai ser admitida; e

- as expectativas que esse candidato tem de sua atividade com relação à nova organização.

Estas dimensões podem:

- desencadear o processo de socialização por antecipação, que pode levar o candidato a rever seus comportamentos e valores para se adaptar à nova organização; e

- demonstrar a importância da política de seleção ao se descrever e explicar ao candidato detalhes da organização, suas políticas e as características do novo papel organizacional que lhe caberá.

Os novos empregados, quando entram na organização, vivenciam a nova realidade, que confirma ou nega suas expectativas. O choque com a re-

alidade da organização vai influenciar o processo de socialização e, por consequência, o seu desempenho no trabalho.

Agora que você já sabe o que é socializar, saberia identificar quais as implicações do conceito de socialização na gestão de pessoas?

Para socializar uma pessoa no grupo organizacional, o tamanho e a heterogeneidade da organização fazem com que o processo seja, às vezes, difícil. Entretanto, as políticas e práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para influenciar esse processo, como por exemplo, o **treinamento**, que é uma das principais atividades usadas nas grandes organizações, incluindo as empresas do setor público, com a finalidade de socialização.

SAIBA MAIS

Em muitas organizações o treinamento é considerado pré-requisito para a promoção.

Por fim, com base nos administradores clássicos, a socialização é considerada necessária tanto para funcionários novos como para os já existentes. Os novos funcionários devem aprender como realizar seu trabalho, enquanto os funcionários já estabelecidos devem se atualizar.

ATIVIDADES

Para que você avalie se compreendeu o que é contrato psicológico e recorde sua importância para a adaptação do empregado à organização, propomos a seguir algumas questões. Busque resolvê-las e, em caso de dúvida, faça uma releitura cuidadosa do material; e caso a dúvida persista, busque o auxílio de seu tutor.

5. O que é processo de socialização? Responda a esta questão e depois compare com a que você estudou no texto.

6. Peter Berger e Thomas Luckmann (1973) distinguiram dois processos de socialização: a socialização primária e a secundária. O que significa cada um deles?

O Grupo na Organização

No seu dia a dia você convive com diversos grupos, não é verdade? Quando conversa com alguém faz referência ao grupo de fulano, ao de sicrano etc.

Mas, o que vem a ser um grupo, você saberia explicar?

Se você acha que o grupo é a nossa família e o conjunto de nossos amigos, está correto! Podemos ainda considerar como grupos os alunos de

uma escola, os trabalhadores em um setor da organização, os soldados de um batalhão, os membros de uma determinada comunidade etc.

E o que esses grupos têm em comum além do fato de envolverem várias pessoas? Parece ser difícil encontrar algum elemento comum, não é? Por que será?

Exatamente! Isso talvez se deva ao fato de que este termo parece ser muito abstrato, pois se refere a realidades diferentes. Para entendermos melhor vamos analisar alguns exemplos de grupo:

- Pai, mãe e dois filhos jovens almoçando em silêncio, sem falarem mais do que o necessário para pedir a comida. Não temos dúvida que eles formam um grupo familiar. Mas imagine agora um restaurante, de comida rápida, onde temos duas pessoas sentadas em uma mesa onde ambas comendo falam somente o necessário, por exemplo: passe o sal, por favor a salada etc. Trata-se também de um caso de grupo?

- Alunos de um curso de Administração assistem a um filme sobre o qual devem fazer um trabalho escolar. A umas quadras de distância, uma centena de pessoas assistem ao mesmo filme em um cinema. Podemos chamar de grupo nos dois casos? Os espectadores do cinema formam um grupo?

- Um batalhão de soldados desfilando e cantando numa determinada rua. Não parece haver dúvida de que os soldados constituem um grupo. Mas, se horas mais tarde circula uma grande quantidade de pessoas pela mesma rua, esses pedestres formam também um grupo?

Observe que o termo grupo é aplicado a um conjunto de entidades sociais muito diferentes, tanto quantitativamente como qualitativamente.

Existem várias definições de grupo. Geralmente esse termo é usado para designar um conjunto de pessoas ou objetos perto uns dos outros formando um todo. Grupo também é definido como o conjunto de pessoas ou coisas reunidas para uma finalidade comum a todas. Por exemplo, grupo político; grupo empresarial.

Que o grupo é constituído de uma pluralidade de indivíduos é uma condição essencial que ninguém questiona. No entanto, há discordância a respeito do limite numérico tanto mínimo quanto máximo necessário para compor um grupo.

Merton (1980) fez uma distinção entre grupo, coletividade e categoria social que esclarece, em parte, a questão. Para ele, o grupo é constituído apenas quando um número de pessoas interage entre si de acordo com esquemas ou normas estabelecidas. Essas características permitem diferenciar os grupos da coletividade e das categorias sociais. Assim, constituem a **coletividade** as pessoas que compartilham valores e atuam de

acordo com as normas estabelecidas, porém não interagem entre si. Portanto, todos os grupos são coletividade, no entanto, as coletividades não necessariamente formam grupos. Para serem grupos, as coletividades presumem **interação entre pessoas**.

Todos os servidores públicos, por exemplo, podem formar uma coletividade, já que compartilham normas e atuam de acordo com esquemas determinados pelo programa de gestão vigente, mas, como não atuam entre si, não são considerados grupo de fato. No entanto, constituem uma **categoria social** pelo fato de formarem um conjunto de pessoas que possuem muitas características comuns e que podem atuar politicamente como uma unidade com respeito aos seus interesses.

Mas agora você pode perguntar: O que significa interação? Interação é contato físico? Podemos falar de interação sempre que exista uma influência direta entre as ações de várias pessoas que estejam ou não em contato físico? Existe interação entre o presidente da república e os servidores públicos com quem ele não despacha diretamente, mas cuja atividade decide com seu planejamento, programas e ordens?

Embora o grupo tenha sido descrito na literatura por diferentes conceitos, podemos definir **grupo de trabalho** segundo Spector (2002, p. 310),

> [...] um grupo de trabalho é uma união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados. Essas duas características, interação e inter-relacionamento, distinguem um grupo de uma simples união de pessoas.

Um exemplo seria o corpo docente de uma escola como sendo um grupo de trabalho. Observe que os professores interagem entre si de tempos em tempos e têm objetivos inter-relacionados que envolvem a educação dos alunos. Cada professor ministra disciplinas que, juntas, constituem as exigências para a formação dos estudantes. Por outro lado, os estudantes da escola não são um grupo, porque eles não interagem: apesar de alguns pequenos grupos interagirem, a maioria deles não tem objetivos inter-relacionados. Ao invés disso, cada um tem um objetivo individual, não relacionado aos objetivos dos outros estudantes. Eles formam uma coletividade, que é um conjunto de pessoas que compartilham valores e normas, mas não interagem.

É importante definirmos que grupo é um conjunto de pessoas que compartilham crenças e valores.

As Principais Características de um Grupo

Até aqui procuramos definir melhor o que é um grupo. Vamos agora, para ficar mais claro ainda, identificar as principais características de um grupo.

São seis as principais características dos grupos, segundo Shaw (*apud* MARTÍN-BARÓ, 1999, p. 194):

- as pessoas se percebem como membros;
- os membros do grupo têm necessidades e motivações compatíveis;
- os membros do grupo têm objetivos comuns;
- as relações entre as pessoas são organizadas;
- as pessoas são interdependentes; e
- as pessoas interagem.

Para compreendermos os grupos, em primeiro lugar devemos considerá-los como processos. Ou seja, um dos aspectos básicos é o caráter histórico dos grupos humanos. Logo, devemos falar em processo grupal e não em grupo ou dinâmica de grupo.(LANE; CODO, 1986; MARTÍN-BARÓ, 1999).

Não se trata apenas de diferença na denominação, mas de uma diferença profunda no fenômeno estudado. Ao falarmos em processo, remetemo-nos ao fato de o próprio grupo ser uma experiência histórica, que se constrói num determinado espaço e tempo, fruto das relações que vão ocorrendo no cotidiano e que, ao mesmo tempo, trazem para a experiência presente vários aspectos gerais da sociedade, expressas nas contradições que emergem no grupo.

O grupo como processo implica em compreendermos que a identidade é resultado das relações entre seus elementos. O "nós" que as pessoas falam quando estão inseridas no grupo – e que se diferencia dos "outros" – é uma conquista que supõe a troca de significados entre as que se reconhecem como iguais.

A identidade de um grupo não significa que todos os integrantes possuam os mesmos traços. A identidade do grupo é uma unidade de conjunto, uma peculiaridade, que permite a diferenciação de outras unidades de conjunto reconhecidas em pessoas de outros grupos. A identidade de um grupo transcende e condiciona a identidade de cada um dos seus membros.

Para a psicologia social, a identidade é um conceito que permite pensar a articulação do psicológico com o social em um sujeito. Ela revela o resultado dos diversos grupos e das diversas interações estabelecidas pelo sujeito em seu ambiente social, próximo ou distante. Assim, a identidade social de uma pessoa se caracteriza pelo conjunto de suas vinculações em um sistema social: vinculação a uma classe social; a uma categoria profissional; a um segmento de gênero; a uma nação etc. *"A identidade permite que o indivíduo se localize em um sistema social e seja localizado socialmente"*.(CUCHE, 1999, p. 177).

Vamos pensar em um grupo concreto de pessoas. Os servidores públicos participam de um sistema de significados que foi historicamente construído nas instituições públicas onde atuam. Eles partilham de determinada cultura, se reconhecem como pertencentes a uma posição

social, e se distinguem de outros trabalhadores que compartilham outros sistemas de significados, produzidos em espaços e organizações não públicas.

Por participar de um grupo e se reconhecer como pertencente a ele, o servidor, individualmente, constrói sua identidade social tendo como referência esse grupo. Grupo que construiu sua identidade por meio das relações com outros grupos sociais, opondo-se a outros grupos e se diferenciando deles. *"Deve-se considerar que a identidade se constrói e se reconstrói constantemente no interior das trocas sociais".* (CUCHE, 1999, p. 183).

Compreendida desse modo, a identidade do grupo existe sempre **em relação** a uma outra identidade. A identificação é sempre acompanhada da diferenciação.

Assim, a estratégia para conhecer um grupo é perguntar sobre a sua identidade. O que é este grupo? De que outro grupo se diferencia? Qual a especificidade que define sua unidade de conjunto? Quais os significados que seus membros partilham? O que reconhecem como diferente e/ou oposto a sistemas de significados de outro grupo? O que os une e como definem o que são?

Lane (2001, p. 81) fez uma revisão crítica aos estudos sobre grupo e concluiu que:

> 1) o significado da existência e da ação grupal só pode ser encontrado dentro de uma perspectiva histórica que considere a sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas;
>
> 2) o próprio grupo só poderá ser conhecido enquanto um processo histórico, e neste sentido talvez fosse mais correto falarmos em processo grupal, em vez de grupo.

A Professora Lane (2001) chama a atenção para o fato de que todo grupo existe sempre dentro de instituições, que vão desde a família, a fábrica, a escola até o próprio Estado. Nesse sentido, é fundamental analisarmos o tipo de inserção do grupo no interior da instituição, por exemplo, se foi um grupo criado pela instituição, com que funções e finalidades o foi; se surgiu espontaneamente, que condições presidiram seu surgimento; se foi no sentido de manutenção ou foi constituído para realizar mudanças na instituição.

Até aqui você já sabe que a nossa definição de grupo supõe pessoas que estabelecem vínculos e relações, participam de um sistema comum de significados, compartilham crenças e valores, objetivos e interesses comuns. Também compreendeu que os participantes dos grupos constroem histórias sobre si e, assim, configuram a identidade comum do grupo. Esse "nós", que une os integrantes que se reconhecem como membros do grupo, é o que diferencia "eles", as outras pessoas que não fazem parte do seu grupo.

Grande parte do trabalho realizado atualmente nas organizações é desempenhado por grupos ou equipes. Esta é uma tendência global, tanto no mundo empresarial, quanto nas diretrizes que orientam as práticas das políticas públicas.

Cada vez mais, os grupos e as equipes se tornam a forma básica de trabalho nas organizações do mundo contemporâneo. Segundo Robbins (1999), cerca de 80% das empresas que figuram na lista das 500 maiores companhias da revista *Fortune* possuem mais da metade de seus funcionários trabalhando em equipes.

Na vida cotidiana das organizações, tanto privadas como públicas, surge uma série de necessidades, exigências, dificuldades e problemas que podem ser solucionados com mais eficiência por um grupo do que por um indivíduo.

Há situações em que o grupo é condição para atingir os objetivos, como, por exemplo, os **grupos de encontro**, cujo objetivo principal é atender às pessoas e suas relações interpessoais. Os grupos que estão fundamentados em valores de participação e igualdade também têm como objetivos o fortalecimento e a autonomia dos seus membros. Exemplos são os **grupos comunitários** e **de apoio social**.

Observe que os grupos podem ter origens, fundamentos e objetivos diferentes. Aqueles que são criados por deliberação para alcançar objetivos de forma compartilhada são chamados de equipes.

A maioria dos especialistas em estudos organizacionais concorda que os grupos existem em todas as organizações, mas o difícil é formar equipes de trabalho. Daí a importância em delimitar a diferença entre grupo e equipe.

Por isso perguntamos:

- O que diferencia um grupo de uma equipe? Quando um grupo pode ser considerado uma equipe?

- Quais as vantagens e dificuldades de um trabalho em equipe? Um grupo chega a transformar-se em equipe naturalmente ou necessita de condições especiais para que essa evolução ocorra?

- Quais as características de equipes bem-sucedidas?

Diferenças entre Grupos e Equipes

Segundo Moscovici (2002, p. 5), o grupo é um estágio anterior – talvez mesmo inferior - à equipe.

> A equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajada em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é

verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção.

Compare:
No início deste capítulo, definimos grupo de trabalho como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se unem visando a atingir objetivos. Um grupo de trabalho troca informações e toma decisões para ajudar cada membro em seu desempenho nas atividades sob sua responsabilidade. Os membros de um grupo de trabalho não têm necessidade de fazer parte de uma atividade coletiva que requeira **esforço conjunto**. Por isso, no desempenho de um grupo é considerada a somatória da contribuição de seus membros. Preste atenção e veja como é diferente do desempenho que resulta do **esforço compartilhado** de todos os membros.(ROBBINS, 1999).

Você acha que o resultado de um projeto como somatório da contribuição dos servidores será diferente do resultado de outro projeto que implicou o esforço conjunto e unitário dos servidores?

Uma **equipe de trabalho**, segundo Robbins (1999), gera uma **sinergia*** positiva por meio do **esforço coordenado dos seus membros**. Os esforços individuais formam uma unidade em que o desempenho do grupo é maior do que a soma das contribuições individuais.

SAIBA MAIS

***Sinergia** – unidade de trabalho. De forma geral, pode ser definida como uma combinação de dois ou mais elementos de forma que o resultado dessa combinação seja maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam separadamente. Fonte: Elaborado pela autora deste livro.

No trabalho em equipe, os membros experimentam a influência dos demais, beneficiando-se de suas capacidades, conhecimentos e habilidades, o que permite superar com mais facilidade obstáculos e tentativas inúteis.

Podemos dizer que o grupo é uma equipe quando:

- Compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los;
- Os membros são interdependentes no cumprimento de seus objetivos comuns e percebem essa interdependência;
- As opiniões divergentes são partilhadas;
- Os conflitos são resolvidos abertamente;
- A comunicação acontece livremente, é franca e verdadeira;
- A confiança é grande;
- O processo de avaliação é constante;
- O apoio social acontece;

- O sentimento de proteção é percebido e exercido; e
- As habilidades e esforços complementares dos membros possibilitam alcançar resultados.

Vantagens e Dificuldades de um Trabalho em Equipe

Você certamente já ouviu várias vezes os ditados "a união faz a força" e *"duas cabeças pensam melhor do que uma"*. Também ouviu outros ditados: *"antes só do que mal acompanhado"*, *"muitos cozinheiros estragam a sopa"* ou, ainda, *"a união do rebanho obriga o leão a ir dormir com fome"*.

São ditados que falam sobre as vantagens e desvantagens dos trabalhos em equipe.

Os cientistas sociais Collins e Guetzkow (1971) assinalam três condições em que a equipe de trabalho é mais produtiva do que o trabalho individual: quando há restrição dos recursos disponíveis; há motivações das pessoas; e há convergência de esforços.

É evidente que a equipe tenderá a ter mais recursos que os indivíduos. Em grupo pode-se eliminar com mais facilidade as falhas ou os erros que um trabalhador sozinho venha a cometer. Em equipe aumenta a probabilidade de encontrarmos alternativas melhores para os desafios do trabalho. No entanto, o trabalho em equipe pode ser menos eficiente do que o individual, no sentido de que as pessoas precisam investir mais tempo para alcançar resultados parecidos.(MARTÍN-BARÓ, 1999).

O trabalho conjunto motiva os sujeitos a resolverem os problemas, a executarem ações com desempenho mais eficiente e, também, a conseguirem produtos melhores do que os realizados sozinhos. Collins e Guetzkow (1971) atribuem as vantagens do trabalho em equipe à necessidade que as pessoas têm de demonstrar suas capacidades perante as demais. No entanto, não se pode generalizar. A presença de outras pessoas pode também influir negativamente no desempenho do trabalho. Pode aumentar as atitudes defensivas e criar um clima de medo de errar, e também aumentar as situações de distração.

Um grupo chega a transformar-se em equipe de trabalho naturalmente ou necessita de condições especiais para que essa evolução ocorra?

Peter Senge, em entrevista à *Revista Administradores* (2013) declarou:

> Os bons gestores criam espaço e oportunidades para que as pessoas trabalhem juntas de forma eficaz. O que é muito importante aqui é perceber o seguinte: isso faz parte da natureza humana. Os seres humanos são seres sociais. Naturalmente, somos indivíduos também. Mas todo mundo tem a percepção de que o seu bem-estar depende das suas redes e da colaboração. Se você perguntar o que é mais importante para as pessoas no ambiente de trabalho, a maioria dirá que gosta de fazer parte de equipes onde possa

aprender, onde o trabalho seja realmente interessante, que tenha um significado, que faça sentido, e que permita estabelecer relações de importância real. Então os gestores não têm que convencer as pessoas disso, eles só têm que parar de dificultar essas relações.

Transformar-se em uma equipe de trabalho supõe um processo de aprendizagem em que todos os membros do grupo e, principalmente, o gestor da organização precisam estar implicados. Seja na organização privada ou no serviço público, faz parte do papel do gestor a formação e o desenvolvimento de equipes de trabalho.

O modelo de gestão é determinante na facilitação ou não da formação de equipes de trabalho. O modelo tradicional de gestão controladora impede a formação, uma vez que estabelece relações autoritárias de cima para baixo.

A constituição de uma equipe de trabalho precisa de contextos facilitadores de participação, cooperação e estímulo à iniciativa; e não ao controle. Quando se decide trabalhar em equipe, a gerência deverá criar as condições para a participação legítima das pessoas.

Portanto, um grupo, para transformar-se em equipe, necessita de uma grande quantidade de aprendizagem como participação em contextos de prática social. Aprendizagem como prática social enfatiza a interdependência relacional de pessoas como agentes no mundo. Enfatiza o caráter negociado do significado e o caráter interessado que diz respeito ao pensamento e às ações das pessoas em atividade.

A visão de aprendizagem como prática social também afirma que aprender, pensar e saber são relações entre pessoas em atividade no mundo, com o mundo e surgidas do mundo socialmente e culturalmente estruturado.

Características de Equipes Bem-sucedidas

Uma equipe bem-sucedida, segundo Housel (2008) tem integrantes que usam a comunicação aberta em um clima onde os problemas são solucionados por decisão e onde todos possam se sentir confortáveis. As equipes bem-sucedidas apresentam algumas características em comum, tais como:

- **Conhecimento compartilhado:** os integrantes da equipe estão sempre se comunicando. Discutem os problemas abertamente e os resolvem juntos. Reúnem pessoas de diversas especialidades, ou de diferentes setores da organização, o que resulta numa base de conhecimento que nenhum integrante possuiria sozinho. No serviço público, a participação dos servidores e dos usuários do serviço pode resultar em soluções criativas, que atendam aos interesses e necessidades de todos.

- **Atitude inclusiva:** os integrantes reconhecem as contribuições de todas as pessoas que trabalham no grupo. Promovem trocas de ideias e estabelecem um clima não competitivo, o que permite que todos sintam se seguros para colaborar na solução dos problemas. Sabem ouvir e criticar, sem atacar as pessoas.

- **Liderança compartilhada:** os integrantes pensam nos benefícios de todos e da organização mais do que em si mesmos; e compartilham as suas responsabilidades.

- **Participação equilibrada em grupos diversos:** os integrantes compartilham as informações recebidas e estão abertos a opiniões diferentes que possam vir de outras equipes. Reconhecem a importância de opiniões e competências diferentes. Valorizam a diversidade.

- **Tomada de decisão por consenso:** a equipe segue um procedimento no qual todos se sintam livres e confiantes para expressar suas ideias e apoiar as decisões do grupo.

- **Apoio da direção da organização e recursos suficientes:** todos recebem Flexibilidade: há integrantes que ouvem ideias e são capazes de se adaptar a distintas situações e com grupos diferentes. A equipe muda quando muda o cenário e os integrantes assumem funções diferentes conforme se altera o fluxo do trabalho.

- **Crença de que a contribuição de cada um afeta o resultado da equipe:** tendo em vista que todo integrante sabe que sua contribuição afeta a equipe como um todo, cada um dá o melhor de si.

- **Crença de que os conflitos fazem parte do processo de integração da equipe:** a ausência de conflito resulta em uma condição chamada de tendência à conformidade e não contribui para o desenvolvimento de equipes bem-sucedidas. O conflito é uma parte da integração dos grupos humanos. Equipes bem-sucedidas admitem e resolvem conflitos.

Você sabe quais as origens do conflito? Você saberia resolver conflitos? Existem diferenças de visões e metodologias sobre resolução de conflito?

Conflito nas Organizações

> Tenho observado que a maior parte dos meus clientes passa mais tempo a falar sobre como lidar com servidores, chefes e colegas de trabalho problemáticos, do que a fazer qualquer outra coisa (Robert Bramson - Consultor administrativo).

Até pouco tempo atrás, a ideia de conflito era negativa, associada à agressividade, aos maus comportamentos de algumas pessoas e, principalmente, a um sinal de gestão incompetente. A ausência de conflito era indicativo de bom relacionamento, bom funcionamento da organização

e de gerência eficiente. A concepção predominante era de que na resolução de conflitos só existiam ganhadores ou perdedores.

O contexto da cultura contemporânea favoreceu o aparecimento de novas práticas e de novas perspectivas sobre as ciências, criando, dessa forma, meios culturais e metodologias inovadoras de resolução de conflitos.(SCHNITMAN, 1999).

A visão que privilegiou a ideia de ganhar-perder vem sendo substituída por concepções que compreendem os conflitos, nos diferentes âmbitos – familiar, educativo, laboral, comunitário, etc. –, como fenômenos complexos e que não podem ser enfrentados com uma lógica binária. Lógica essa ligada à visão de confronto, de disputa ou litígio.

Os estudos dentro de outros paradigmas têm mostrado que a lógica de ganhadores e perdedores empobrece o espectro de soluções possíveis de conflitos, dificulta a relação entre as pessoas envolvidas e gera custos econômicos, sociais e afetivos.(SCHNITMAN, 1999).

No contexto contemporâneo cresceu a consciência da diversidade da cultura e a aceitação da pluralidade de orientações e modelos explicativos sobre os acontecimentos do mundo. A visão de uma única verdade foi abalada e surgiu a consciência de que diferentes discursos sobre um mesmo fenômeno podem conviver no mesmo espaço e tempo.

De acordo com a visão anterior, a ciência conduzia à verdade, ao previsível e ao explicável em termos de leis gerais, universais e imutáveis. O conhecimento era considerado como um reflexo da realidade preexistente. Agora, ao contrário, os novos paradigmas guiam o conhecimento para a construção de futuros possíveis: não temos a aspiração de prevê-los, mas sim de incidir em seu advento. Não se trata de um plano monológico, elaborado por uma única e verdadeira narrativa. A estratégia, agora, na contemporaneidade, consiste na arte de trabalhar coparticipativamente na complexidade e na incerteza.(SCHNITMAN, 1999; MORIN, 1999; LYOTARD, 1983).

As novas metodologias para a resolução de conflitos oferecem alternativas e opções não litigiosas. Propõem resoluções direcionadas à coparticipação responsável, que respeitem as diferenças e reconheçam as singularidades de cada participante no conflito. Compreendem que a repressão da singularidade e da diferença é também a negação das pessoas e da afirmação da existência de suas diferentes formas de interpretar o mundo.

Segundo Schnitman (1999), os modelos tradicionais de conflitos operam a partir da: 1) arbitragem, 2) negociação ou 3) terapia. Os estilos de gerenciar os conflitos ligados à arbitragem e à negociação consideram que conflitos são “relações palpáveis” que podem ser traduzidas em objetivos específicos e práticos daquelas coisas que as pessoas podem fazer para resolver seus problemas. Os estilos terapêuticos consideram os aspectos subjetivos das experiências das disputas, como os sentimentos e os pensamentos das pessoas em situação de conflito.

Os modelos tradicionais de resolução de conflito procuravam classificar os conflitos segundo os contrários (conflitos individuais; conflitos de igual para igual; conflitos neutros; conflitos construtivos etc.); a natureza dos conflitos (as explicações; os métodos, os valores); as causas dos conflitos (interesse; condições sociais; tensões psicológicas; e divergências intelectuais),(FUSTIER, 1982).

As novas metodologias baseiam-se nos novos paradigmas, promovendo a construção de situações de **diálogo** para encontrar palavras que possam ser experimentadas e assumidas como próprias pelas partes em conflito; palavras, perspectivas e descrições que permitam definir um futuro possível e os passos capazes de conduzir a ele.

> Em relação à diversidade de perspectivas, o que necessitamos reconhecer é precisamente o interrogo, a polifonia, e não o monitoramento hegemônico de um sobre o outro. Os enfoques propostos apóiam-se em modelos comunicativos e discursivos nos quais é possível entender a evolução de um conflito enfocando não só as emoções, as intenções e as crenças dos participantes, mas também os domínios simbólicos, as construções narrativas, as tramas dialógicas que constroem e transformam significados e práticas, projetos e resultados.(SCHNITMAN, 1999, p. 21).

Os novos paradigmas aceitam que, na comunicação, são construídos mundos sociais, e que ela também é uma forma de ação simbólica ou de outro tipo – com propósitos e efeitos. Supera-se a ideia de modelos anteriores que consideravam a comunicação como mensagem entre um emissor e um receptor. Por isso o foco na resolução de conflito era na clareza e na adequação da mensagem. Na perspectiva dos novos paradigmas a compreensão da comunicação é a possibilidade de operar na construção, na reprodução e na **transformação de processos relacionais em diálogos. Os conflitos são entendidos como process**o, como parte constitutiva de eventos comunicativos, e a argumentação aparece como conceito que constrói, e é construído por eventos comunicativos. A comunicação é *performance*, execução, desempenho relacional. (SCHNITMAN, 1999).

ATIVIDADES

Certifique-se que você entendeu a discussão proposta neste Capítulo, "conhecer o caminho percorrido pelo pesquisador para desenvolver uma pesquisa científica", respondendo às atividades de aprendizagem propostas a seguir:

7. Qual a diferença entre grupo e equipe?

8. Quais as principais características para definir um grupo?

9. O que é uma equipe de trabalho?

10. Quando uma equipe é mais eficaz que o trabalho individual?

11. Um grupo chega a transformar-se em equipe de trabalho naturalmente?

12. Vantagens e dificuldades de um trabalho em equipe.

13. Quais as características de equipes bem-sucedidas?

14. Existem diferenças de visões e metodologias sobre resolução de conflito?

15. Qual a diferença entre o paradigma do ganhar-perder e o paradigma dialógico sobre resoluções de conflitos?

Resumindo

Neste Capítulo, você conheceu as principais teorias sobre liderança. Ficou sabendo que, de acordo com pesquisas, a maioria das pessoas admira líderes que sejam: honestos, competentes, que olhem para diante e sejam inspiradores. Essas características passam uma mensagem de credibilidade.

Você conheceu também as duas teorias que representam as tendências contemporâneas mais usadas no campo da Administração: a Teoria do Traço e a Teoria dos Esti los de Liderança. Neste tópico sobre liderança você estudou as diferenças dos dois estilos de comportamento de líder e as duas concepções a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana: o estilo autocrático, que se baseia na suposição de que o poder do líder decorre da posição que ocupa e que a grande maioria das pessoas é preguiçosa e irresponsável, e por isso precisa ser comandada; e o estilo democrático, o qual supõe que o poder do líder é conferido pelo grupo e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

E você ainda conheceu os conceitos de contrato psicológico, que consiste nas expectativas e atitudes psicológicas do trabalhador em relação à organização e, por outro lado, nas expectativas da organização com respeito a ele; e o de socialização, definido como sendo um conjunto de processos psicossociais pelo qual as pessoas se desenvolvem. Por meio da socialização primária, o indivíduo adquire um mundo de valores, e desenvolve uma identidade pessoal; e por meio da socialização secundária, ele passa a formar parte de distintos grupos na sociedade.

Outro assunto abordado foi o processo de socialização organizacional, pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar da vida dentro da organização.

Ainda neste Capítulo, você estudou que o treinamento é uma das principais atividades usadas nas grandes organizações com afinalidade de socialização. E estudou também que grupo é uma união de duas ou mais pessoas que interagem e dividem algumas tarefas, visando a objetivos inter-relacionados, o que é entendido por alguns autores como um estágio anterior à equipe. Assim, para compreender os grupos concretos que se formam nas organizações, em primeiro lugar, deve-se considerá-los como um processo histórico, ou seja, considerar o grupo a ser estudado em sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas.

No capítulo sobre grupos você aprendeu a diferenciar grupo de equipe de trabalho e pôde compreender que uma **equipe de trabalho** gera uma unidade de trabalho positiva por meio do **esforço coordenado dos seus membros**; e que os esforços individuais formam uma unidade em que o desempenho do grupo é maior do que a soma das contribuições individuais. Você conheceu também as características de uma equipe bem-sucedida, que tem integrantes que usam a comunicação aberta, em um clima onde os problemas são solucionados por decisão e todos possam se sentir confortáveis.

Para finalizar, você também teve acesso aos estudos sobre resolução de conflitos, na contemporaneidade, que apontam para a superação da visão que privilegiou a ideia de ganhar-perder e que vem sendo substituída por novos paradigmas. As novas metodologias baseiam-se nos novos paradigmas, promovendo a construção de situações de **diálogo** para encontrar palavras que possam ser experimentadas e assumidas como próprias pelas partes em conflito. Enfim, compreendeu que os conflitos são processos, entendidos como parte constitutiva de eventos comunicativos, e a argumentação aparece como conceito que constrói e é construída por eventos comunicativos. A comunicação é *performance*, execução e desempenho relacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante considerar que este livro é uma introdução ao estudo da Psicologia Organizacional; portanto, não poderia abarcar todo o conhecimento da área. Os objetivos eram que você conhecesse o campo de ação da Psicologia Organizacional; identificasse as contribuições da Psicologia ao estudo das pessoas no contexto das organizações; e conhecesse os principais conceitos, teorias e exemplos de aplicabilidade que compõem a área.

Como já deve ter ficado claro, a vida organizacional é complexa demais para ser enquadrada num punhado de regras, teorias ou frases de efeito que possam ser automaticamente aplicadas a qualquer problema. Embora as teorias e conceitos apresentados neste livro sejam úteis para que você comece a compreender, ou até orientar sua ação, não são suficientes para resolver todos os problemas, nem serão de fácil aplicação.

Como administrador, você terá de aprender a ver muitas causas, inter-relacionadas, para o comportamento das pessoas no ambiente da organização.

A Psicologia Organizacional é um campo de conhecimento e aplicação da Psicologia em permanente efervescência. As últimas décadas colocaram em questão os conhecimentos que eram considerados dogmas científicos dessa área. Isto ocorreu porque os modelos simples e as concepções bipolares e dicotômicas de explicação do comportamento das pessoas nas organizações só respondiam aos interesses das organizações autoritárias e das sociedades repressivas. Porém, quando as organizações se tornaram mais democráticas, e as sociedades se abriram para a multiplicidade de ideias e práticas cooperativas e participativas, o conhecimento, que era apresentado como positivo e como absoluto, se fragmentou e as ideologias totalitárias se dissolveram.

Estamos num momento em que a única possibilidade é a reconstrução do conhecimento arraigado na multiplicidade e na diversidade. Como consequência, o projeto de construir uma Psicologia Organizacional do ponto de vista múltiplo e diverso implica considerar outras dimensões do homem e da sociedade.

Muitas dimensões não foram tratadas neste livro, principalmente o conceito de subjetividade, sua relação com a linguagem, e sua implicação no cotidiano das organizações. Os reflexos de determinadas condições de trabalho e de modos de gestão na saúde física e psicológica das pessoas é outro tema importante que não foi tratado aqui e que você poderá continuar a pesquisar nos livros de Psicologia e na internet. Agora você já se apropriou do vocabulário necessário do campo da Psicologia Organizacional e poderá continuar seus estudos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Mitsuko Aparecida Makino. **A Psicologia no Brasil.** São Paulo: Marco Editora. EDUC; 1999.

BELOCH, Israel (Coord.). **Dicionário Histórico Biográfico Brasileiro pós 1930.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade.** Petrópolis: Vozes, 1973.

BOCK, Ana Maria Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes. **Psicologias:** Uma Introdução ao Estudo de Psicologia. São Paulo: Saraiva, 1993.

BRASIL ESCOLA. **Motivação**. [2008]. Disponível em: <**http://www.brasilescola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm**>. Acesso em: 28 fev. 2014.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. **In:** FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na Organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992. v. 1.

_____. **O indivíduo na Organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

CHIAVENATO, R. **Introdução á Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CLOT, Yves. Prefácio In: LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Escritos de Louis Le Guillant:** da ergonomia à psicopatologia do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

_____. **A função psicológica do trabalho.** Petrópolis: Vozes, 2006.

CODO, Wanderley; SORATTO, Lucia; VASQUES-MENEZES, Ione. Saúde Mental e Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES, Jairo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

COLLEGE OF BUSINESS AT ILLINOIS. Faculty and Research. **Greg R. Oldham.** [2014]. Disponível em: <**http://business.illinois.edu/faculty/oldham.html**>. Acesso em: 12 mar. 2014.

COLLINS, Barry; GUETZKON, Harold. **Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de decisiones.** Buenos Aires: Librería El Ateneo, 1971.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral. **Manual de comportamento organizacional e gestão.** 3. ed. Lisboa: RH Editora, 2004.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais.** Bauru: EDUSC, 1999.

D'ARAÚJO, Maria Celina. **O AI-5.** [2012]. Disponível em: <**http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/FatosImagens/AI5**>. Acesso em: 6 mar. 2014.

DAVIDOFF, Linda. **Introdução à Psicologia.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELLOS, João G. M. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

DELGADO, Pedro Gabriel. Os determinantes de 1968 para as políticas públicas de saúde mental. In: SILVA FILHO, João Ferreira. **1968 e a Saúde Mental.** Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 2008.

DEMANT, Peter. Direitos para os excluídos. *In:* PINSKY, J.; PINSKY, C. B. **História da Cidadania.** 5. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

E-BIOGRAFIAS. **Ivan Pavlov:** fisiologista e médico russo. 2012. Disponível em: <**http://www.e-biografias.net/ivan_pavlov/**>. Acesso em: 20 mar. 2014.

ELSEVIER. **Warren Schmidt.** [2008]. Disponível em: <**http://www.elsevier.com.br/site/institucional/Minha-pagina-autor.aspx?seg=6&aid=42208**>. Acesso em: 20 mar. 2014.

EM DIÁLOGO. [**Filme Tempos Modernos, de Charlie Chaplin**]. 2010. Disponível em: <**http://www.emdialogo.uff.br/materia/atualidade--detempos-modernos-e-os-usu%C3%A1rios-da-pedra-crack**>. Acesso em: 7 mar. 2014.

FARIA, Caroline. **Frederick W. Taylor.** [2008]. Disponível em: <**http://www.infoescola.com/biografias/frederick-taylor/**>. Acesso em: 6 mar. 2014.

FARINA, Modesto. **Psicodinâmica das cores em comunicação.** São Paulo: Edgard Blucher, 1990.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FERRAZ, Eduardo. **Há saída para o estresse.** [2008]. Disponível em: <**http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR77245-8374,00.html**>. Acesso em: 6 mar. 2014.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio XXI:** o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FINNEGAN, John P. **Richard Hackman,** Pioneer in Team Psychology, Dies at 72. 2013. Disponível em: <**http://www.thecrimson.com/article/2013/1/16/richard-hackman-psychology-pioneer/**>. Acesso em: 7 mar. 2014.

FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GESTALTISMO. **O que você está vendo?** 2011. Disponível em: <**http://www.cres.org/star/RubinGestalt.gif**>. Acesso em: 7 mar. 2014.

HERRNSTEIN, Richard; BORING, Edwin. **Textos Básicos de história da psicologia.** São Paulo: Herder, 1971.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores.** São Paulo: EPU, 1986.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO. **Douglas McGregor.** [2009]. Disponível em: <**http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/72-douglasmcgregor**>. Acesso em: 6 mar. 2014.

HOUSEL, Debra. **Equipes:** Gerenciando para o Sucesso. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOPKINS, Claude. **Ciência da Propaganda.** São Paulo: Cultrix, 1973.

HUFFMAN, Karen; VERNOY, Mark; VERNOY, Judith. **Psicologia.** São Paulo: Atlas, 2003.

IHC MAP TOOLS. **Conceitos e como construir mapas conceituais.** 2006; 2008. Disponível em: <**http://cmap.ihmc.us/Publications/ResearchPapers/TheoryCmaps/TheoryUnderlyingConceptMaps.htm**>. Acesso em: 14 mar. 2014.

INSTITUTO Humanitas Unisinus. **Memorial.** [2014]. Disponível em: <**http://www.ihu.unisinos.br/memorial-ignacio**>. Acesso em: 20 mar. 2014.

JANELA NA WEB. [**Peter Senge**]. [2008]. Disponível em: <**http://www.janelanaweb.com/manageme/senge.html**>. Acesso em: 20 mar. 2014.

KOLB, David; RUBIN, Irwin; MCINTYRE, James. **Psicologia Organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1990.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LANE, Sílvia Tatiana Maurer. O processo grupal. **In:** LANE, Silvia T. M.; CODO, Wanderley (Org.). **Psicologia Social:** o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1989.

_____; CODO, Wanderley (Org.). **Psicologia Social:** o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1986; 2001.

LEITE, L. C. Memória e esquecimento: menor idade, maior idade em 1968 e o abandono da assistência social no Brasil. **In:** SILVA FILHO, João Ferreira. **1968 e a Saúde Mental.** Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 2008.

LEITE, Nildes Pitombo. Da insipiência à incipiência nas ações de recursos humanos: o que é possível apreciar? **In: VII SEMEAD.** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <**http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH19_-_Da_Insipi%EAncia_%E0_Incipi%EAncia_nas_A%E7%F5es_.PDF**>. Acesso em: 6 mar. 2014.

LEÃO, Luís Henrique da Costa. Psicologia do trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade - ECOS**, Campos dos Goytacazes/RJ, v. 2, n. 2, 2012.

LE SUEUR. **Vygotsky**: o precursor das inteligências emocionais. [2008]. Disponível em: <**http://www.cursoseducacaoadistancia.com.br/teorias_aplicadas/cursos_a_distancia_vygotsky.htm**>. Acesso em: 20 mar. 2014.

LEONTIEV, Aleixei Nikolaievich. **Actividad, conciencia y personalidad.** Buenos Aires: Ed. Ciências del Hombre, 1978.

LIBRARY. [**Trabalhadores na Western Eletric Company**]. [2008]. Disponível em: <**http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/images/06/wehe_131.jpg**>. Acesso em: 7 mar. 2014.

LIMA, E. A. Escritos de Louis Le Guillant: da ergonomia à psicopatologia do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

LYOTARD, Jean-Francois. **Le différend.** Paris: De Minuit, 1983.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem:** educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTÍN-BARÓ, Ignacio Martín. **Sistema grupo y poder:** psicologia social desde Centroamerica. San Salvador: UCA Editores, 1989; 1999.

_____. **Acción e ideología:** psicología social desde Centroamérica. El Salvador: UCA Editores, 2001.

MERTON, Robert. K. **Teoria y estrutura sociales.** México: Fondo de Cultura Económica, 1980.

MORIN, Edgard. A noção de sujeito. **In:** SCHNITMAN, Dora F. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade.** Porto Alegre: Artmed. 1999.

_____. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução Eloá Jacobina. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão Certo:** a Multiplicação do Talento. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Jose Olympio, 2002.

MUSKINGUM. **Alfred Binet.** [2000]. Disponível em: <**http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/binet.htm**>. Acesso em: 28 fev. 2014.

PEDRASSOLI, Alexandre. **Skinner**. [2014]. Disponível em: <**http://www.pedrassoli.psc.br/psicologia/skinner.aspx**>. Acesso em: 20 mar. 2014.

PERCURSO DA PSICOLOGIA. **Alexander Luria.** 2009. Disponível em: <**http://percursodapsicologia.blogspot.com.br/2009/10/alexander-luria.html**>. Acesso em: 20 mar. 2014.

PIMENTEL, Ricado; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti; CAMARGO, Denise. **O Conceito de Atividade em Yves Clot:** contribuições para o campo dos estudos organizacionais. Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 1., Fortaleza, 2013.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Evolução Histórica da Psicologia Organizacional.** 2012. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/Artigo/Imprimir/15647>. Acesso em: 6 mar. 2014.

RATNER, Carl. **A psicologia sócio-histórica de Vygotsky:** aplicações contemporâneas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

RIOS, Izabel Cristina. Humanização e ambiente de trabalho na visão de profissionais da saúde. **Saúde e sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 4, dez. 2008. Disponível em: <**http://tinyurl.com/l7kah6**>. Acesso em: 22 jun. 2009.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1999.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSE, Nikolas. Psicologia como uma ciência social. **Psicol. Soc.,** Porto Alegre, v. 20, n. 2, aug. 2008. Disponível em: <**http://www.scielo.br/**

scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822008000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 out. 2013.

SHAILOR, Jonathan. Desenvolvendo uma Abordagem Transformacional à Prática da Mediação: Considerações Teóricas e Práticas. **In:** SCHNITMAN, Dora; LITTLEJON, Stephen. **Novos Paradigmas em Mediação.** Porto Alegre: ARTMED, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHNITMAN, DORA F. Novos Paradigmas na Resolução de Conflitos. *In:* SCHNITMAN, Dora; LITTLEJON, Stephen. **Novos Paradigmas em Mediação.** Porto Alegre: ARTMED, 1999.

SENGE, Peter. **La quinta disciplina:** el arte y la prática de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica, 1992.

SERRANO, Daniel Portillo. **Maslow:** biografia. 2006. Disponível em: <**http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm**>. Acesso em: 6 mar. 2014.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. **In:** FLEURY, Maria Tereza L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

SÓ BIOGRAFIAS. **Lillian Evelyn Gilbreth:** née Moller. [2008]. Disponível em: <**http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/LilianEG.html**>. Acesso em: 6 mar. 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SPERLING, Abraham. **Introdução à psicologia.** São Paulo: Pioneira, 1999.

STERNBERG, Robert Jeffrey. **Psicologia cognitiva.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

STUDYOFTIAGO. **Administração de Empresas:** teoria geral da administração. 2009. Disponível em: <**http://studyoftiago.blogspot.com.br/2009/03/administracao-de-empresas-teoria-geral.html**>. Acesso em: 6 mar. 2014.

TAYLOR, Frederick. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1980. Obra originalmente publicada em 1911.

TRAGTENBERG, Maurí cio. **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Ática, 1977.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional:** conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VYGOTSKY, Lev Semenovitch. **A formação social da mente.** São Paulo: Martins Fontes, 1987.

_____. **Obras Escogidas.** Madrid: Visor Distribuciones, 1993.

WALLON, Henri. **Psicologia da Educação e da Infância.** Lisboa, Portugal: Editorial Estampa, 1975.

ZANELLI, José Carlos; BORGES, Jairo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

REALIZAÇÃO

UAB UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

CAPES

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO

PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL

ORGANIZAÇÃO

nead NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

UPE UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

OFERECIMENTO

Este livro é parte integrante do material didático do Curso de Bacharelado em Administração Pública, do Programa Nacional de Formação em Administração Pública, oferecido na modalida a distância.

ISBN 978-85-7988-213-5

9 788579 882135